

# Enfocaments de gestió de la qualitat

---

**Nota tècnica elaborada per María D. Moreno-Luzón.  
Departament de Direcció d'Empreses. Universitat de  
València<sup>1</sup>**

## **Evolució dels enfocaments de gestió de la qualitat**

L'evolució de la gestió de la qualitat s'ha produït en quatre grans fases: inspecció, control de qualitat, assegurament de la qualitat i gestió de la qualitat total. En realitat, la inspecció i el control de qualitat no poden considerar-se com a enfocaments de direcció pròpiament dita ja que, com veurem, s'orienten únicament a resoldre problemes de caràcter operatiu i tenen una escassa influència en la direcció. Els dos grans enfocaments de direcció serien, per tant, l'assegurament de la qualitat i la gestió de la qualitat total, mentre que els altres dos mencionats constitueixen els orígens de la seua evolució.

És important subratllar que la seqüència d'aquestes fases o etapes de gestió de la qualitat evoluciona cap a una visió cada vegada més global, de tal manera que els enfocaments més nous comprenen els anteriors. Aquesta evolució es produeix sense ruptures, i fins i tot l'aplicació d'uns enfocaments o altres pot ser simultània en la pràctica, per part de l'empresa; encara que hi ha salts qualitius importants en passar d'un enfocament a un altre. Si haguérem de definir l'orientació dels enfocaments amb una sola paraula, podríem, com es mostra en el quadre 1.1, associar la inspecció amb el producte, el control de qualitat amb els processos, l'assegurament de la qualitat amb els sistemes i la gestió de la qualitat total amb les persones, un esquema que no necessàriament ha de ser interpretat en un sentit exclouent, sinó més aviat al contrari, les

---

<sup>1</sup> El contingut d'aquesta nota es basa en els capítols 2 i 3 del llibre de Moreno-Luzón, Peris i González (2001) *Gestión de la calidad y estructura organizativa*, Prentice-Hall; i en Dale, Boaden i Lascelles "Total Quality Management: An Overview", en B. G. Dale (1994): *Managing Quality*, Prentice-Hall.

orientacions o enfocaments poden tenir caràcter acumulatiu. Així, una orientació cap a les persones no exclou, en principi, un interès pels sistemes, processos i productes.

**Quadre 1.1**

**Enfocaments de gestió de la qualitat i les seues orientacions bàsiques**

| <b>Enfocament</b>                  | <b>Orientació de l'enfocament</b> |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Inspecció</b>                   | <b>Productes</b>                  |
| <b>Control</b>                     | <b>Processos</b>                  |
| <b>Assegurament de la qualitat</b> | <b>Sistemes</b>                   |
| <b>Gestió de la qualitat total</b> | <b>Persones</b>                   |

Font. Adaptat de James (1997).

En les pàgines següents desenvoluparem més àmpliament les diferents característiques dels enfocaments esmentats, en farem també una anàlisi comparativa i ens estendrem especialment en l'anàlisi de l'assegurament de la qualitat i de la gestió de la qualitat total.

## **Control de la qualitat per inspecció i control de qualitat**

Tradicionalment, el terme *qualitat* ha estat associat a la qualitat del producte. Això suposa posar tota l'atenció en la funció de producció, a la qual es reduïa el problema. L'objectiu era que el producte complira uns requeriments i evitar així que els defectes arribaren al mercat. El funcionament del departament de qualitat quedava limitat en un principi a la mera funció d'inspecció. La qualitat era problema dels departaments de producció i d'inspecció.

## **Control de la qualitat per inspecció**

El control de la qualitat per inspecció està arrelat als tallers de final del segle XIX i principi del XX, on les labors de producció i inspecció estan separades, són desenvolupades per persones distintes i és l'inspector el responsable de la qualitat. Durant els primers anys del segle XX es van definint les tasques de l'inspector i refinant-se els mètodes d'inspecció. Aquesta evolució va portar des de la mera observació visual, per part del mestre, de les tasques realitzades pels aprenents i oficials, fins a l'establiment d'eines de mesura que permetien detectar si el producte complia les especificacions i característiques establides.

La inspecció de la qualitat comprenia una sèrie d'activitats molt limitades, com era recomptar, mesurar i separar les peces defectuoses. A més, l'activitat d'inspecció es realitzava sobre el producte final, i tots els que no tenien conformitat amb l'especificació eren rebutjats o reparats. Es tractava, per tant, d'un sistema que no incorporava cap activitat de prevenció ni cap pla de millora, cosa que implica costos elevats i no contribueix prou a millorar l'eficiència i l'eficàcia.

D'altra banda, a mesura que el volum i la complexitat dels productes manufacturats s'incrementava, la inspecció massiva es feia més difícil i costosa. El 1931, un grup d'enginyers de la Bell Telephone Laboratories, encapçalats per Walter Shewhart, van desenvolupar una sèrie de tècniques per a fer el seguiment i l'avaluació de la producció i van suggerir una sèrie d'alternatives per a millorar-ne la qualitat. Aquests treballs, importants en l'evolució de la gestió de la qualitat, van donar lloc a un nou enfocament denominat *control de qualitat*.

## **Control de la qualitat**

El problema que pretenien solucionar els enginyers de la Bell Telephone era *com aconseguir la major quantitat d'informació sobre la qualitat dels productes a partir de la menor quantitat possible de dades d'inspecció*, així com establir el *mètode de presentació de les dades de manera que es facilitara la detecció d'anomalies*. Shewhart (1931) és el primer a reconèixer que la variabilitat (diferència entre peces o productes “idèntics”) és consubstancial a la producció industrial, i que pot ser mesurada i controlada utilitzant eines estadístiques, concretament per mitjà de la probabilitat. L'objectiu no és eliminar la variació sinó distingir les fluctuacions acceptables de les que indiquen l'existència d'un problema. El treball de Shewhart es va centrar en el desenvolupament de tècniques estadístiques simples i mètodes de representació gràfica, que permeteren veure quan superaven les variacions el rang acceptable.

Altres investigadors del grup van aconseguir avanços en les tècniques de mostreig, les quals es desenvolupen partint de la base que la inspecció del 100 % de les peces és ineficient. Per a solucionar aquest problema, es van desenvolupar tècniques que assegurin que la inspecció d'un nombre limitat d'*outputs* permetrà saber el percentatge de defectes o el nombre de peces defectuoses d'un lot.

Aquests mètodes de mostreig i de control del procés es van popularitzar durant la Segona Guerra Mundial als Estats Units, on es van aplicar de manera massiva i van permetre inspeccionar amb un nombre limitat de persones grans quantitats de productes.

El procés de control de la qualitat, basat en mètodes estadístics, continua sent responsabilitat del departament de producció, que ha d'aconseguir que els productes s'ajusten a les especificacions —atributs i característiques— establides. Ací, el procés de detecció i de correcció d'errors continua sent *reactiu*, ja que es produeix *una vegada finalitzat l'output*, sense que es proposen activitats de prevenció. En aquest sentit, si bé el control de qualitat representa un avanç significatiu respecte a la inspecció, ja que és econòmicament més eficient, pateix encara dels

problemes de l'enfocament precedent: és rígid i mecànic, no és preventiu i es limita a les funcions productives, sense implicar la resta de l'organització.

Una vegada que el control de la variació dels processos i la detecció dels errors es realitze d'una manera efectiva, els especialistes enfocaran els seus esforços cap al disseny de mètodes de treball que permeten evitar els errors abans que es produïsquen. Fruit d'aquests esforços sorgeixen els enfocaments d'assegurament de la qualitat i de gestió de qualitat total que examinarem a continuació.

## **L'assegurament de la qualitat**

L'origen d'aquest enfocament sorgeix de la necessitat de la indústria militar i espacial dels Estats Units, durant els anys cinquanta i seixanta, d'oferir productes ajustats a unes especificacions determinades. El disseny dels productes, la seua fiabilitat i rendiment, passen a ser en aquests anys factors clau de competitivitat, i exigeixen el treball coordinat de tots els departaments que participen en el disseny, la fabricació, la instal·lació i el manteniment del producte.

Aquest enfocament suposa un salt qualitatiu important en l'evolució de la gestió de la qualitat. En primer lloc, *passem d'un enfocament de detecció*, en què l'objectiu és trobar l'error i el culpable de l'error, a *un enfocament de prevenció*, en què allò més important és trobar les arrels del problema i corregir-les, buscar-ne solucions i estandarditzar aquestes solucions per a evitar que tornen a produir-se errors. Això s'aconsegueix dirigint els esforços de l'organització cap a la *planificació de procediments de treball i el disseny de productes* que permeten prevenir els errors des de l'origen. En segon lloc, la qualitat passa d'un enfocament limitat a l'àrea de producció a un enfocament més ampli, en el qual s'impliquen altres parts de l'organització.

Així, per tant, *l'assegurament de la qualitat és un sistema que posa l'èmfasi en els productes, des del disseny fins al moment de l'enviament al client, i concentra els esforços en la definició de processos i activitats que permeten l'obtenció de productes d'acord amb unes especificacions.* L'objectiu que es persegueix amb aquest enfocament és doble: en primer lloc, que no puguin arribar al client productes i serveis defectuosos; i en segon lloc, buscar la manera d'evitar que els errors es produïsquen de forma repetitiva.

Per a aconseguir aquests objectius, l'establiment del sistema d'assegurament de la qualitat desenvolupa un conjunt d'accions planificades i sistemàtiques, necessàries per a proporcionar als clients la confiança que un producte o servei satisfà determinats requisits de qualitat.

Poden identificar-se els conceptes o factors clau que serveixen de base a aquest enfocament, entre els quals els més importants que cal assenyalar són la *prevenció d'errors*; *el control total de la qualitat*, que suposa la implicació d'un ampli grup d'unitats organitzatives en el sistema implantat; *l'èmfasi en el disseny del producte*; *uniformitat i conformitat de processos i productes*; i la recerca del *compromís dels treballadors* perquè els errors no es produïsquen.

**1. Prevenció d'errors.** El primer dels elements enunciats assumeix que és menys costós evitar els errors que permetre que es produïsquen. En aquest sentit, Juren (1951) aborda la qüestió dels *costos de la qualitat* des d'una nova òptica preguntant-se *quin nivell de qualitat és suficient*, a la qual cosa respon dividint els costos de la qualitat en *evitables* i *no evitables*, i assenyalant que els segons es corresponen amb els costos de prevenció. Els costos evitables seran els derivats de la falta de qualitat en els productes i processos que provoquen pèrdues en materials, hores de treball dedicades al reprocessament i reparació, atenció de reclamacions i les pèrdues financeres i de mercat resultants de consumidors insatisfets. Juren afirma que invertint en mitjans per a prevenir els errors, abans que aquests es produïsquen, es reduiran els costos —costos evitables— de tal manera que els retorns de la inversió en aquests esforços de prevenció seran positius. Aquest raonament de caràcter econòmic, que al·ludeix al valor de la inversió en prevenció,

estimula l'interès dels directius per un problema que fins aquell moment era només dels enginyers i del personal tècnic.

**2. Control total de qualitat.** Un altre dels conceptes que sosté l'enfocament d'assegurament de la qualitat és el denominat *control total de la qualitat* (Feigenbaum, 1956). Aquest concepte implica que no es poden obtenir productes de qualitat si el departament de producció és l'únic implicat. Feigenbaum posa l'èmfasi en el fet que la qualitat és treball de tots; en conseqüència, el seu control ha de comprendre des del disseny del producte fins a l'entrega al client. Per això defineix tres tipus de control: el de disseny, el d'*inputs* i el de processos productius, i la responsabilitat última del control de qualitat és de la direcció general. Es remarca ací, al mateix temps, la necessitat d'un nou tipus de professional de la qualitat, amb habilitats de planificació i coordinació, que establisca estàndards i mesures de qualitat.

El control total de la qualitat exigeix el disseny d'un sistema de qualitat que integre i interconnecte les diferents funcions de l'empresa amb un objectiu comú. El sistema garanteix la coordinació necessària entre unitats i es converteix en l'eix central de l'aplicació d'aquest enfocament. L'assegurament de la qualitat suposa, per tant, una visió sistèmica de la gestió de la qualitat que no es dona en els enfocaments vistos anteriorment.

**3. Èmfasi en el disseny dels productes.** Un altre factor en què es basa l'enfocament d'assegurament de la qualitat és l'*èmfasi en el disseny dels productes*, que es concreta en una disciplina, l'*enginyeria de fiabilitat*. L'objectiu fonamental d'aquest tipus de disseny és assegurar un funcionament acceptable del producte al llarg del temps o de la seua vida útil. El primer pas que es fa és definir què s'entén per *fiabilitat*. Es pot definir com la probabilitat que un producte funcione d'una manera especificada durant un determinat període de temps i en unes condicions preestablides. Els enginyers descobreixen que utilitzant eines estadístiques poden preveure el comportament dels productes en diferents condicions; però la predicció és només el primer pas, l'objectiu real que es persegueix és millorar la fiabilitat reduint fallades. A diferència de

l'enfocament de control de qualitat, es busca ací prevenir els defectes abans que es produïsquen, posant l'èmfasi en la necessitat que els enginyers dissenyen els processos i productes, i els estandarditzen per a aconseguir que siguin més fiables.

**4. Uniformitat i conformitat de productes i processos.** Així mateix, el disseny del producte i del procés de producció dóna lloc a unes *especificacions de treball*. Si la producció es desenvolupa de *conformitat* amb aquestes especificacions, i els processos es desenvolupen de manera *uniforme*, assegurem que el producte estarà lliure de defectes o que aquests disminuiran substancialment, i es compliran els requisits de fiabilitat, durabilitat i rendiment.

**5. Compromís dels treballadors.** D'altra banda, el moviment de *zero defectes* (Crosby, 1984; 1991) introdueix en l'enfocament d'assegurament de la qualitat l'atenció als recursos humans. Aquesta proposta afirma que si la direcció general exigeix un treball perfecte el camí per a obtenir-lo és *motivament els treballadors* i monitorant els processos. Per a aquest moviment, les tres fonts d'error són la falta de coneixements, la falta d'atenció i la falta de mitjans. Si la direcció procura que no es donen aquestes circumstàncies, i si els treballadors estan motivats, els errors no es produiran o disminuiran substancialment. La principal aportació del moviment *zero defectes* és una filosofia de treball en què l'únic estàndard acceptable és un treball perfecte.

## Conclusions

Els enfocaments de gestió de la qualitat responen a una lògica evolutiva semblant a la que es va produir amb les definicions del concepte de *qualitat*. En els enfocaments de gestió de la qualitat es produeix un avanç incremental des de la *inspecció massiva* fins al *control de qualitat*, que utilitza mètodes estadístics; i un salt qualitatiu important quan es passa als enfocaments d'*assegurament de la qualitat* (AQ) i de *gestió de la qualitat total* (GQT), en què l'èmfasi es posa en la prevenció dels errors i la millora dels processos per a evitar que els defectes es produïsquen.



Aquests dos últims enfocaments, al contrari que els dos primers, poden ser considerats enfocaments de direcció, atesa la seua atenció als aspectes de gestió i el seu caràcter sistèmic.

Hem dedicat una atenció especial en aquest apartat a exposar les característiques que conformen *l'assegurament de la qualitat*. Els conceptes exposats descriuen i sostenen l'enfocament d'assegurament de la qualitat. A partir d'aquests podem resumir els factors clau que han de donar-se a l'empresa després de la implantació del sistema: la *conformitat amb un conjunt d'especificacions*; el *disseny de productes i processos* que complisquen les especificacions i asseguruen al client un producte o un servei amb unes característiques determinades; *l'establiment de sistemes d'inspecció i control previs al pas del producte d'una fase a una altra*; i, finalment, *l'establiment d'un sistema documental que reculla tot l'anterior*.

Com a síntesi final, és important remarcar que *l'assegurament de la qualitat suposa passar d'un enfocament reactiu a un enfocament proactiu*, en què es concedeix una gran importància a les activitats de disseny del producte i a la participació de totes les unitats de treball implicades en el disseny, la fabricació, l'enviament, la instal·lació i el manteniment del producte.

No obstant això, encara que aquest enfocament és proactiu i té una visió sistèmica de la gestió de la qualitat, està limitat fonamentalment a l'àmbit intern de l'empresa, i la seua conceptualització de la qualitat correspon, igual que la dels enfocaments que estan en l'origen de la gestió de la qualitat, a una consideració de la qualitat com a conformitat amb les especificacions.

En la pràctica, aquest enfocament cristal·litza en una sèrie de normes acceptades internacionalment que, una vegada implantades a l'empresa, asseguruen als clients de l'organització que tots els processos que s'hi realitzen estan planificats i controlats per a evitar la producció d'*outputs* defectuosos.

Com hem vist anteriorment, la gestió de la qualitat ha evolucionat cap a una visió cada vegada més global, més orientada cap als aspectes humans i cap a la millora dels processos de direcció de les organitzacions. Aquesta evolució s'ha produït sense ruptures, però amb salts qualitatius importants. Aquest apartat el dediquem a un aprofundiment en les característiques i

els principis que orienten aquest enfocament de direcció, com també, en un apartat final, a comparar-lo amb l'altre gran enfocament, el d'assegurament de la qualitat.

## **Caracterització de la gestió de la qualitat total**

L'evolució cap a aquest nou enfocament és conseqüència dels reptes a què han d'enfrontar-se les empreses en els mercats actuals. Aquests reptes poden sintetitzar-se en els punts següents:

1. *Globalització dels mercats*, que ha suposat un augment de la competència en afegir-hi la dimensió internacional, amb una amplitud no coneguda anteriorment.
2. *Clients exigents*, amb expectatives i necessitats canviants i cada vegada més elevades.
3. *Acceleració del canvi tecnològic*, que implica cicles de vida del producte cada vegada més curts.
4. *Èxit de les formes pioneres* més globals i participatives de gestió de la qualitat.

Per a poder fer front a aquestes noves exigències no n'hi ha prou amb els enfocaments de qualitat precedents. És necessari un sistema de gestió de la qualitat orientat totalment al mercat; una orientació que, a més, ha de tenir caràcter multidimensional i ha de ser dinàmica. El caràcter multidimensional està determinat perquè cal competir, dins de cada sector industrial globalitzat, en disseny, preu, temps, qualitat, capacitat de distribució i imatge de marca. L'orientació de la qualitat ha de ser també dinàmica perquè totes les variables que configuren les formes de la competència, en els actuals mercats caracteritzats per graus variables de monopoli, estan sotmeses a canvis freqüents com a conseqüència de l'orientació de les empreses a innovar els seus serveis o productes, a diferenciar-los o a abaixar-ne els costos. En aquests mercats perd importància el consumidor anònim i en guanya el consumidor fidelitzat: el client.

En un món caracteritzat per un ràpid ritme d'innovació en productes i serveis i per una gran varietat en l'oferta, les expectatives del client presenten aquestes mateixes característiques. Es pot dir, per tant, tal com sovint trobem en la literatura sobre qualitat total, que la qualitat ha d'estar *completament orientada al client, a satisfer les seues necessitats multidimensionals i dinàmiques*; unes necessitats que, òbviament, són reflex de les opcions que se li presenten a través de les ofertes que li proporciona el mercat —o, el que és el mateix, el conjunt dels competidors. Si tenim en compte, addicionalment, que en molts mercats hi ha una certa saturació de la demanda, la importància d'una orientació adequada cap als desitjos i les necessitats del client és essencial per a la supervivència i l'èxit de l'empresa.

L'empresa, a més, és un sistema obert en relació constant amb proveïdors, clients i altres parts interessades (els anomenats *stakeholders*: accionistes, directius, treballadors i altres empreses cooperadores o parts de la societat que es relacionen amb l'empresa) que, en la mesura que necessite mantenir amb ells relacions equilibrades i estables, ha de mobilitzar recursos per a satisfer les seues necessitats. En aquest sentit, la gestió de qualitat total, com que implica mobilització dels recursos necessaris per a atendre les parts interessades, suposa millorar la capacitat competitiva de l'empresa. Es faciliten o s'estableixen condicions més apropiades per a la participació, el compromís i la cooperació dels directius i empleats, i suposa també una evolució del contingut d'aquest enfocament respecte al d'assegurament de la qualitat, cap a una disciplina de caràcter més estratègic i global per a l'empresa. El lideratge de la direcció és ací indispensable, per a dur a terme la implantació del sistema de qualitat, la definició dels objectius i les formes de direcció que propicien la participació dels empleats.

Així, per tant, les diferències més importants entre els enfocaments anteriors i la gestió de qualitat total (GQT) són d'una banda, l'*orientació al client*, que està incardinada en les condicions dels mercats actuals; en segon lloc, el *lideratge de la direcció*, com a requisit indispensable per a implantar el sistema de GTX; en tercer lloc, l'establiment de formes de direcció, disseny de l'organització, i polítiques de recursos humans, que propicien la *participació*, el *compromís* i la *cooperació*; en quart lloc, l'aplicació d'un *enfocament global de direcció*, aprofundint amb aquest

caràcter *global* una tendència ja iniciada amb l'assegurament de la qualitat; i, finalment, la *millora contínua* com una característica proactiva dels sistemes de qualitat total, necessària per a competir en els mercats actuals.

En una caracterització més àmplia de la GQT pot dir-se que aquest enfocament es basa en una sèrie de principis que, de forma explícita o implícita, es troben presents en la seua teoria o en les seues formes d'aplicació. Ara bé, dues qüestions que cal subratllar respecte d'aquests principis són, en primer lloc, que el grau d'intensitat amb què s'ha d'aplicar cada un dependrà de les circumstàncies particulars que condicionen cada empresa i de la forma en què aquesta és dirigida; en segon lloc, que aquest *conjunt de principis forma un sistema*, i resulta crucial dins d'aquest *l'equilibri* entre els principis.

En els principis que exposarem, la relació dels quals apareix en el quadre 1.2, cal distingir entre ls que tradicionalment formen el substrat més bàsic i específic de l'enfocament de GQT i als quals s'al·ludeix sovint en la literatura especialitzada, i els que addicionalment incorporem en aquest treball per considerar-los necessaris per a preservar la coherència i l'efectivitat de l'aplicació d'aquest enfocament, com més avant justificarem, però que tenen un caràcter més genèric. Els primers, que denominarem *principis específics* de la GQT, corresponen a *l'atenció a la satisfacció del client*; *al lideratge i compromís de la direcció amb la qualitat*; *la participació i el compromís dels membres de l'organització*; *el canvi cultural*; *la cooperació en l'àmbit intern de l'empresa*; *el treball en equip*; *la cooperació amb clients i proveïdors*; *la formació*, és a dir, l'establiment i l'aplicació de diferents mesures en el marc d'un pla de formació com a requisit per a la millora contínua; *l'administració basada en fets*, a partir d'indicadors que permeten el seguiment, l'avaluació i el control dels processos i les tasques; *el disseny i la conformitat de processos i productes*; *la gestió dels processos*; i *l'obtenció de millora contínua en els coneixements, processos, productes i serveis*.

La resta de principis del quadre 1.2 tenen un caràcter més genèric, ja que no pertanyen específicament a la gestió de la qualitat, encara que corresponen a conceptes que són, efectivament, molt importants per a la coherència en l'aplicació d'un sistema de GQT. Són conceptes també importants per a la direcció estratègica de qualsevol empresa i per al seu disseny organitzatiu i, per tant, el seu tractament, anàlisi i aplicació superen l'àmbit específic de la GQT.

**Quadre 1.2**

## **PRINCIPIS ESPECÍFICS I GENÈRICS DE LA GQT**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>PRINCIPIS ESPECÍFICS</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atenció a la satisfacció del client.</li> <li>2. Lideratge i compromís de la direcció amb la qualitat.</li> <li>3. Participació i compromís dels membres de l'organització.</li> <li>4. Canvi cultural.</li> <li>5. Cooperació en l'àmbit intern de l'empresa.</li> <li>6. Treball en equip.</li> <li>7. Cooperació amb clients i proveïdors.</li> <li>8. Formació.</li> <li>9. Administració basada en fets i basada en indicadors i sistemes d'avaluació.</li> <li>10. Disseny i conformitat de processos i productes.</li> <li>11. Gestió de processos.</li> <li>12. Millora contínua dels coneixements, processos, productes i serveis.</li> </ol> |
| <b>PRINCIPIS</b>            | <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Enfocament global de direcció i estratègia de l'empresa.</li> <li>14. Objectius i propòsit estratègic de l'empresa.</li> <li>15. Visió compartida dels membres de l'organització.</li> <li>16. Clima organitzatiu.</li> <li>17. Aprenentatge organitzatiu.</li> </ol>   |

|   |   |
|---|---|
| <b>IS</b><br><br><b>GENÈRI</b><br><br><b>CS</b> | <b>18. Compensacions adequades a les parts interessades.</b><br><br><b>19. Assignació dels mitjans necessaris.</b><br><br><b>20. Disseny de l'organització que facilite l'eficàcia i l'eficiència de l'empresa.</b> |
|---|---|

Els principis que incloem en aquest segon grup, i que denominem *principis genèrics*, són *un enfocament global de direcció i una estratègia de l'empresa*, capaç d'integrar totes les àrees de l'empresa i aquestes amb els objectius; la necessitat d'establir *el propòsit estratègic de l'empresa i els seus objectius corresponents*; *visió compartida pels membres de l'organització*, del que és l'organització i del que arribarà a ser; *clima organitzatiu* en què hi haja els nivells indispensables de confiança entre els diferents membres de l'organització, en cada unitat i nivell jeràrquic i entre les diferents unitats i nivells jeràrquics, on es crega en el reconeixement de l'esforç i l'encert, i en la interpretació de l'error com a part de l'aprenentatge i de la millora contínua; promoció de *l'aprenentatge organitzatiu*, més enllà de l'estricta aplicació de programes de formació i com a requisit per a la millora contínua; *compensacions adequades a les parts interessades* que permeten mantenir el sistema d'equilibris complexos que requereix l'estabilitat de l'empresa; *l'assignació dels mitjans necessaris* perquè els canvis proposats puguin ser aplicats; i, finalment, la necessitat d'*un disseny de l'organització que facilite l'eficàcia i l'eficiència de l'empresa*.

Una qüestió més que ha de ser explicitada abans d'exposar els diferents principis específics i genèrics és que, en el conjunt d'aquests principis, pot distingir-se entre *principis motors* o *causals* i els que tenen caràcter de *principis derivats* o que són *conseqüència* dels principis motors.

La distinció és important perquè, a més del caràcter sistèmic i el condicionament recíproc que correspon a tot el conjunt de principis, la relació de causalitat permet establir vincles més precisos i conèixer la direcció més bàsica en què actuen uns principis sobre altres, de tal manera

que aquest coneixement es transforme en un instrument per a portar a la pràctica els propòsits de la direcció.

Ara bé, una excepció important en aquest sentit és que, en general, la direcció no aconseguirà el desenvolupament i el compliment d'un principi determinat sobre la base únicament de l'establiment dels principis motors corresponents. Els principis motors o causals han de ser entesos com la *condició necessària* —*posibilitadora i facilitadora*— per a obtenir el desplegament i el compliment d'altres principis; però el compliment de la *condició suficient* perquè un principi determinat tinga un desenvolupament efectiu requerirà, a més de *l'establiment correcte dels principis motors* —condició necessària—, *la voluntat deliberada i explícita de la direcció que duga a terme les actuacions específiques orientades al compliment d'aquest principi*.

Completant els raonaments del paràgraf anterior, es pot dir que els principis motors són fruit de —o s'implanten i desenvolupen a partir de— la voluntat deliberada i explícita de la direcció; o, dit d'una altra manera, el component fonamental de la seua implantació i desenvolupament és estrictament voluntari —voluntat de la direcció— i pertany a l'organització formal, mentre que els principis “*derivats*” *no són susceptibles d'implantació directa per part de la direcció, o no responen únicament a la voluntat de la direcció*; són també la conseqüència del conjunt de relacions tècniques i socials que queden configurades per la implantació i el desenvolupament dels principis motors, de tal manera que aquests, *a través de relacions formals i informals*, estableixen les condicions per al desenvolupament dels principis derivats.

## Principis específics de la GQT

**1. Atenció a la satisfacció del client.** L'èmfasi principal es posa ací en la *performance* o resultats que el producte o servei obtenen en el mercat; o, dit d'una altra manera, l'èmfasi es posa en la *satisfacció del client* o *l'adaptació als seus desitjos i necessitats*. En efecte, els resultats de l'empresa, expressats en volum de vendes, ingressos i beneficis, dependran de la capacitat de

l'empresa per a adaptar-se als desitjos i necessitats del client. Per això, *el primer objectiu de la CGT és la satisfacció del client*, i l'estimació del grau de satisfacció que aquest obté esdevé una mesura de la qualitat aconseguida per l'empresa.

Aquesta dimensió *externa* o "*extravertida*" de la qualitat connecta amb la preocupació dels autors clàssics de la direcció estratègica quan subratllen la necessitat que l'empresa estiga *pendent de la naturalesa de la competència en la indústria*, o quan denominen les empreses *organitzacions al servei de l'entorn*, subratllant així aquesta dimensió, inevitable en els mercats moderns, d'atenció als canvis en la demanda. Uns canvis que són, unes vegades, conseqüència directa de les actuacions dels competidors i del comportament dels béns substitutius —o conseqüència del repertori o conjunt dels béns oferits—, i altres vegades, conseqüència indirecta dels canvis en els mercats, juntament amb modificacions en altres dimensions de la societat —cultura, moda, nivells de renda— que canvien els gustos o les necessitats dels clients.

La consecució de la satisfacció del client és deguda, sens dubte, al propòsit deliberat d'aconseguir aquest objectiu per part de la direcció. És a dir, és deguda al fet que aconseguir satisfer el client és prioritari, i la direcció tractarà de mostrar la importància que té a través del seu lideratge, posant els mitjans organitzatius i materials necessaris perquè l'objectiu pugui ser assolit. Ara bé, posar els mitjans organitzatius consistirà, precisament, a implantar i desenvolupar el conjunt de principis necessaris, *principis motors*, que faciliten el compliment del principi de *satisfacció del client*.

**2. Lideratge i compromís de la direcció amb la qualitat.** És indispensable, en aquest enfocament, una forta *implicació i compromís de l'alta direcció* en la implantació del sistema de qualitat. Això és una condició necessària perquè la direcció pugui *liderar* la implantació del sistema de GQT i el procés de canvi organitzatiu que implica. Ací no és suficient que els directius reben entrenament específic en l'àrea de qualitat: cal que es transformen en veritables impulsors i líders del projecte. Si el compromís i el lideratge del director general i els seus col·laboradors és insuficient, els canvis organitzatius que ha de produir la implantació del sistema de qualitat no



seran suficients i les prioritats que han d'orientar l'organització no seran prou difoses ni percebudes pels seus membres.

Pot afirmar-se, per tant, que el lideratge i el compromís de la direcció és un principi *motor* (o *causal*), del nivell de compliment del qual es derivaran conseqüències per al desenvolupament d'altres principis.

**3. Participació i compromís dels membres de l'organització.** L'enfocament de GQT requereix també *implicació, participació i compromís amb la tasca dels membres de l'organització*. Aquest principi és un dels puntals més importants sobre els quals es basa la GQT, que, com ja hem vist anteriorment, es caracteritza per l'atenció a les persones, i suposa que els directius i empleats, qualsevol que siga el seu nivell jeràrquic, estaran ben informats dels objectius i les polítiques desenvolupades per l'empresa en matèria de qualitat i estaran motivats per a participar activament en el seu compliment.

Així mateix, aquest és un dels principis l'aplicació pràctica del qual és més complexa, a causa de la seua estreta interconnexió amb altres principis: objectius i propòsit estratègic, lideratge i compromís de la direcció, formació, assignació de mitjans necessaris, canvi cultural, visió compartida i clima organitzatiu, entre altres. Encara sense entrar a aprofundir aquestes relacions, podem assenyalar només algunes de les condicions que faciliten l'aplicació d'aquest principi; en primer lloc, és necessària una correcta ordenació dels incentius orientada a obtenir la motivació dels empleats; igualment necessària serà una actitud d'atenció als punts de vista i els suggeriments dels empleats, per part de comandaments intermedis i directius; en tercer lloc, una qüestió extremadament important per a la involucració és assegurar-se que tothom ha comprès clarament què s'espera d'ell, la tasca o activitat que ha de realitzar i quina és l'aportació de la seua tasca al conjunt de l'empresa. Això últim té a veure amb el nivell de concreció i la dimensió pràctica indispensable en la implantació de la GQT. D'aquesta manera, els empleats i treballadors entenen què és el que poden aportar a la millora de la qualitat, i això els possibilita i impulsa que

*administren, controlen i milloren* els processos en què participen dins de la seua esfera de responsabilitat.

Aconseguir nivells suficients de compromís i participació permet a l'empresa, a més, delegar la planificació, l'execució i el control de les tasques, i facilitar així l'actuació i la iniciativa dels que les realitzen. D'aquesta manera, en els casos en què siga convenient descentralitzar i delegar —al nivell que corresponga—, duren a terme les tasques els que tinguen més informació i coneixements en relació amb cada activitat o activitats concretes que calga realitzar. Delegar l'administració i el control de departaments o tasques sobre la base del compromís i la participació activa dels membres de l'organització contribueix de forma decisiva a obtenir avantatges competitius basats en la qualitat i en l'acurtament del temps de resposta. Això és així Especialment en els departaments o en les tasques que han de respondre molt ràpidament a canvis del seu entorn específic, i/o que es caracteritzen per realitzar un treball altament qualificat o qualificat i creatiu.

Aconseguir la involucració i el compromís dels empleats és una tasca extremadament complexa, que posa de manifest el caràcter sistèmic del conjunt dels principis que estem desenvolupant, però de la qual, com acabem de raonar, es deriven importants avantatges per a l'empresa.

**4. Canvi cultural.** Sovint hi ha necessitat de canvi cultural a les empreses per a poder iniciar el camí del compromís i la cooperació que permeta la implantació del sistema de GQT, o per a aprofundir el camí de compromís i cooperació ja emprès. La cultura, per al nostre propòsit, pot definir-se com el conjunt de creences i percepcions bàsiques que permet atribuir valors a les coses i interpretar-les. La possibilitat i capacitat dels directius per a modificar la cultura depèn del fet que aquesta és fruit, en part, de la disposició i la inclinació personal, i en part depèn del context —organitzatiu, econòmic, social— en què la persona es desenvolupa. Per tant, són les modificacions del context —en aquest cas, organitzatiu— les que poden produir el canvi cultural a l'empresa.

Ara bé, quines condicions cal modificar en el context per a produir un canvi en les creences i percepcions bàsiques? Un error freqüent en respondre a aquesta pregunta és modificar el disseny de l'organització i canviar així el context en què es desenvolupen i es relacionen els membres de l'empresa, i esperar que el nou context modifiqui creences, percepcions i comportaments. L'error es troba en dos aspectes: en primer lloc, la modificació de l'estructura de l'organització pot ser lent i costós; en segon lloc, els seus efectes sobre el comportament són imprecisos i subjectes a un temps prolongat.

Es requereixen, per tant, polítiques de canvi més actives i precises, generalment relacionades amb les formes de direcció i lideratge i els mateixos processos d'implantació i desenvolupament de sistemes de GQT. En aquest sentit, és útil establir *projectes* que vinculen compromís, responsabilitat, aprenentatge i objectius, en el marc d'una visió de l'empresa prou compartida. La forma d'exercir el lideratge, i l'estímul que proporciona la participació efectiva i la delegació de responsabilitat en els membres d'un projecte, poden fer que activitats que previstes superficialment són comparables a les de qualsevol altra empresa, produïsquen, no obstant això, la vinculació activa de les persones a la resolució dels problemes operatius, al propòsit de futur de l'empresa i a la visió del que és i vol ser l'empresa. I tot això, que pot modificar percepcions bàsiques, pot fer-se amb modificacions o reformes "menors" de l'estructura de l'organització, si bé el disseny organitzatiu és una de les eines que cal utilitzar per al canvi de l'organització i el canvi cultural.

Cal dir, de totes maneres, que el canvi cultural és el més difícil de realitzar, ja que suposa canviar actituds i comportaments de persones. La GQT exigeix un *canvi cultural* important, ja que la qualitat ha d'implantar-se en tots els processos i funcions de l'organització i, per tant, això requereix canvis en els comportaments, les actituds i els hàbits de treball de tots els membres de l'empresa. No obstant això, si el canvi es produeix, les noves percepcions i creences bàsiques, o la nova cultura adaptada a un sistema de GQT, fomentarà la participació i la millora contínua en tots els nivells i àrees de l'organització. Els canvis necessaris estaran orientats a obtenir

comportaments caracteritzats pels ítems següents: a) tots s'impliquen en les activitats de millora dels coneixements que té l'organització i en la millora dels processos que estan sota el seu control i se'n responsabilitzen personalment, com també de la millora dels productes i serveis que obté l'organització; b) els empleats de qualsevol nivell controlen el seu propi treball; s'estableix una filosofia i una forma de treball en què no es permet el pas de productes defectuosos a la fase següent del procés; c) cada persona està compromesa per a satisfer el seu client, tant si és extern com intern; d) hi ha una nova dinàmica de relació —més acurada i estreta— amb els proveïdors i clients que s'integren en els processos i les activitats de l'empresa; e) els errors han de ser vistos com una oportunitat de millora i cal bandejar el temor i les represàlies; f) valors com l'honestetat i la sinceritat són integrats com una pràctica diària de la vida del negoci.

**5. Cooperació en l'àmbit intern de l'empresa.** La cooperació és una de les característiques més necessàries per a les organitzacions en què s'implanta la GQT. Perquè hi haja cooperació són necessaris nivells suficients de participació, compromís i de relacions de confiança que es basen en un lideratge clar de la direcció. Aquesta cooperació és important perquè facilita el compliment dels estàndards en col·laborar més estretament treballadors i directius de diferents àrees i especialitats; millora la comunicació en les diferents unitats i *entre* elles mateixes; facilita la formació d'equips de treball; facilita l'aprenentatge, ja que es comparteix d'una manera més profunda coneixements, habilitats i experiència; i permet reduir el temps i augmentar la capacitat de resposta als canvis a què haja d'adaptar-se l'empresa. L'èmfasi en els processos més que en l'especialització funcional —amb el que això implica de relacions laterals entre les diferents àrees— i la necessitat d'aprenentatge fa que la cooperació, en l'àmbit intern de l'organització, siga molt important per a la GQT. Es facilita així el compliment dels requeriments dels diferents membres de l'organització, dins del que Ishikawa (1986) i Juren (1990b) han denominat *atenció al client intern*. La cooperació en l'àmbit extern (principi 7) és també molt important. Han de destacar-se les relacions estretes que a través de la cooperació s'estableixen amb proveïdors i clients, que faciliten la disminució de costos de transacció i l'aplicació de sistemes JIT.

La cooperació interna depén en gran manera d'un clima organitzatiu en què predominen les relacions de confiança, però també depén de molts altres principis amb els quals també interacciona.

**6. Treball en equip.** Un element clau en l'enfocament de la GQT, que està estretament vinculat amb el principi anterior, és el treball en equip. Aquesta forma d'organitzar el treball facilita la participació dels membres de l'organització en la resolució efectiva de problemes — especialment si hi ha bones condicions per a la cooperació— i ha sigut valorada com un factor clau per a aconseguir l'excel·lència empresarial.

Pel que fa als diferents tipus d'equips de treball que podem observar, la realitat ens en mostra un panorama heterogeni. Si bé a principi de la dècada dels 80 els grups de treball més aplicats eren els coneguts cercles de qualitat, en l'actualitat hi ha una gran diversitat d'equips, i cada empresa que implanta un sistema amb un enfocament de GQT bateja amb un nom particular els equips que posa en marxa. Per aquest motiu, és necessari enumerar algunes classificacions oferides per diversos autors i que ens permeten presentar, d'una manera sistemàtica, els diversos equips de treball que poden desplegar-se en relació amb els sistemes de GQT. Es distingeix fins a sis equips diferents: equips formats per una unitat de treball amb un supervisor i diversos subordinats que treballen junts diàriament realitzant la mateixa funció; equips formats per administradors i el seu equip més pròxim de col·laboradors; equips interfuncionals, que tracten de coordinar diverses unitats de treball; equips de projecte, creats per a desenvolupar una tasca específica durant un període de temps determinat; equips de millora, encarregats d'estudiar un problema concret referit a un producte o un procés per a proposar-ne millores; i, finalment, els comitès i consells, grups de caràcter permanent encarregats de dissenyar i aplicar determinades polítiques d'actuació.

També es pot distingir entre tres tipus d'equips en funció dels seus components i la seua capacitat de decisió. En primer lloc, els cercles de qualitat, que es generen al marge de l'estructura organitzativa existent i tenen capacitat de realitzar propostes. Després, els grups autònoms de producció, formats per unitats de treball de l'organització i amb capacitat per a decidir sobre temes relacionats amb el desenvolupament de la seua tasca. Finalment, els equips de millora, de caràcter temporal, formats per persones de diversos nivells jeràrquics i departaments, que estudien problemes concrets i decideixen la millor manera de solucionar-los. Una altra classificació

distingeix tres categories d'equips de treball: els que realitzen propostes sobre un problema molt concret, és a dir, equips de resolució de problemes o de projectes; els que desenvolupen una tasca o un conjunt de tasques, com ara els grups autònoms de producció; i, finalment, els equips amb tasques de direcció, com poden ser els comitès de direcció o de qualitat.

A pesar de la diversitat de propostes de tipologies d'equips, podem apreciar, a manera de síntesi, que hi ha quatre criteris que ens permeten classificar qualsevol tipus d'equip de treball que es presente integrat en un enfocament de GQT: el caràcter temporal o permanent de l'equip, els integrants de l'equip, els objectius que persegueixen i el grau d'autonomia i autocontrol de l'equip.

També pareixen necessàries certes condicions per al seu bon desenvolupament; en concret, el disseny d'equips de treball que l'empresa realitzi s'haurà d'adequar a les condicions de la seua organització, com també a les característiques del problema que cal resoldre. En tots els casos, l'equip haurà d'estar integrat per persones amb els coneixements necessaris per a aconseguir l'objectiu assignat i ha de posseir la capacitat de decisió i actuació adequada. Així mateix, com a equips al servei del funcionament d'un sistema de qualitat total, els equips han d'anar precedits d'un pla de formació, tenir assignats uns objectius clars, utilitzar eines d'anàlisi definida i, finalment, disposar dels recursos necessaris per a actuar.

Molt relacionats amb la implicació i el compromís, i amb el treball en equip, estan els *sistemes de reconeixement*. Sistemes que s'utilitzen per a fer conscients a tots els membres de l'organització dels èxits aconseguits, per mitjà de l'adequada comunicació d'aquests a tota l'organització. Constitueixen un bon procediment per a obtenir més motivació per a esforços futurs.

El treball en equip, en el sentit d'equips formalment decidits per la direcció i dissenyats segons el seu criteri, requereix especialment el compliment d'altres principis del seu mateix grup: formació —o coneixements necessaris—, objectius ben definits sobre la tasca que cal realitzar,

assignació als equips dels mitjans necessaris i direcció i disseny de l'organització que els permeta disposar de prou capacitat de decisió.

**7. Cooperació amb clients i proveïdors.** El funcionament dels equips de treball requereix un clima de cooperació a l'empresa i, al seu torn, una bona dinàmica de treball en equip reforça la cooperació. Les dues coses, realimentant-se, formen en l'àmbit intern de l'organització una escola d'aprenentatge de la cooperació que facilita l'extensió de la cooperació més enllà de les fronteres de l'empresa. Això, al seu torn, facilitarà el compliment d'objectius estratègics bàsics de l'empresa, relacionats amb la seua competitivitat a través d'una adequada atenció al client.

Així, per tant, la generalització de la cooperació en l'àmbit intern facilita la cooperació en l'àmbit extern, en concret la que és necessària per a una *estreta relació amb clients i proveïdors*. La cooperació amb els principals clients, especialment quan es tracta de producció de béns i serveis per a altres empreses de producció o distribució, és un requisit per a la satisfacció i fidelització d'aquests. Els clients, d'aquesta manera, poden expressar directament les seues queixes i les seues preferències, i fins i tot participen amb suggeriments en el disseny dels processos, productes i serveis, com també en el seu seguiment; algunes empreses connecten els seus sistemes informàtics amb els dels seus clients per a fer més estreta aquesta relació. La relació amb proveïdors, una altra cara de la mateixa moneda, és un altre requisit important per a poder aplicar GQT. No es pot produir qualitat si els productes i serveis subministrats pels proveïdors no són de qualitat. La política de qualitat concertada amb proveïdors a través de la cooperació, per part de moltes grans empreses, serveix per a aclarir els termes d'aquesta exigència de cooperació i permet, de vegades, la contraprestació de l'empresa client a l'empresa proveïdora, normalment més petita, en termes d'informació i formació sobre gestió de la qualitat o sobre altres aspectes tècnics. La qualitat concertada genera aquests importants llaços de cooperació i exerceix així un efecte multiplicador de l'aplicació d'aquest enfocament de direcció.

La millora de la cooperació interna i externa té també importants efectes sobre l'aprenentatge de l'organització i sobre la seua capacitat d'adaptació. D'una banda, facilita l'aprenentatge perquè comparteix d'una manera més profunda informació, coneixements, habilitats i experiència; i d'una altra, proporciona formes més ben construïdes i més completes de coordinació, cosa que permet reduir el temps de resposta i augmentar la capacitat de resposta als canvis a què haja d'adaptar-se l'empresa.

**8. Formació.** La necessitat dels empleats i dels directius de rebre prou formació i ensinistrament està estretament relacionada amb la implantació d'un sistema de qualitat. S'ha de proveir els empleats d'un nivell de formació tal que s'assegure que tots tenen coneixement dels conceptes de la qualitat, com també que incorporen les aptituds (maneig de les eines i tècniques de la qualitat) i actituds (escolta activa, cooperació) per a poder *aplicar una filosofia de millora contínua* en què puguen prendre part.

Perquè la formació siga efectiva, ha de ser planificada d'una forma sistemàtica i objectiva. Per a això, cal una diagnosi adequada de les necessitats concretes de formació i dels mitjans més efectius per a cobrir aquestes necessitats. La necessitat de millora contínua, al seu torn, implica que els plans de formació tindran un caràcter continu. La formació ha de ser continuada en el temps per a poder assumir no sols els canvis en la tecnologia, sinó també els canvis en els entorns en què l'organització opera i les modificacions corresponents en les estructures i les tasques que cal realitzar. Així mateix, si es desitja que aquestes activitats de formació servisquen per a fomentar un ambient de treball en què prime la col·laboració i la implicació, els plans de formació han d'estar ajustats a les necessitats de cada treballador i a la consecució d'aquest propòsit.

També s'ha de dir que la formació està en la pràctica molt vinculada a l'adoctrinament, ja que la formalització sol utilitzar-se no sols per a capacitar en l'ús de tècniques específiques que es pretenguen aplicar en el marc de la GQT, sinó també per a *comprendre la filosofia de la millora*



*continua i els altres principis de l'aplicació d'aquest enfocament de direcció.* De fet, la formació és sovint utilitzada com a mitjà per a informar sobre els nous valors de l'empresa i per a aconseguir el compromís dels empleats, directius i tècnics amb la nova filosofia de treball i de direcció.

La formació connecta així, de forma directa, amb altres principis com el ja mencionat de la millora contínua, el lideratge i compromís dels directius amb la qualitat, la participació i compromís dels membres de l'organització, i la cooperació. Resulta evident, per tant, el caràcter motor d'aquest principi.

**9. Administració basada en fets i fonamentada en indicadors i sistemes d'avaluació.** Una altra de les característiques de l'enfocament de GQT és l'*administració basada en fets*. Per a això, s'estableixen indicadors de mesura i retroalimentació que resulten claus per al seguiment de les activitats i els processos. És necessari mesurar i controlar les activitats realitzades i els resultats obtinguts com a informació indispensable que permeti el compliment d'altres principis de la GQT: la implicació i el compromís, l'adaptació al client, la conformitat de processos i productes o la millora contínua. Aquests indicadors poden ser interns o externs. Entre els primers es troben tots els *procediments de mesurament, avaluació i control de les formes d'exercici i del rendiment*. És necessari que els sistemes de mesurament de les diferents activitats que es duen a terme a l'empresa siguin tècnicament viables i estiguen presidits per l'objectivitat; aquesta és una condició sense la qual no serà possible el clima d'equitat necessari perquè s'aconsegueixen els nivells necessaris d'implicació, compromís i cooperació (principis 3 i 5). Entre els indicadors de caràcter extern tenim la *informació sobre les percepcions del consumidor* i el *benchmarking*. Aquestes activitats permeten conèixer el grau de consecució dels objectius en relació amb el client o amb els competidors, i establir on és necessari aplicar correccions, de manera que es dona una idea clara dels progressos efectuats i dels esforços que cal realitzar.

Així mateix, cal subratllar que *cada vegada que establim formes de mesurament, avaluació i control dels rendiments, la qualitat o qualsevol altre aspecte dels productes o serveis que elabora*

*l'empresa, això opera de tal manera que contribueix a ordenar els incentius i les conductes dels membres de l'organització.* Per tant, el disseny tècnic de les formes de mesurament i control no podrà estar deslligat dels requeriments de la filosofia de la qualitat, orientada a aconseguir implicació, compromís, cooperació i millora contínua. De l'equilibri entre les parts *hard* i *soft* del disseny del sistema de qualitat dependrà que el conjunt de les eines tècniques, la iniciativa personal i l'esperit d'aprenentatge i col·laboració aconseguisquen els objectius de la GQT.

**10. Disseny i conformitat de processos i productes.** La GQT incorpora els èxits dels enfocaments descrits anteriorment i manté la necessitat de *conformitat* de processos i productes amb el disseny i amb els requeriments o estàndards prefixats; i per a aconseguir-ho estableix *exdavant* de les formes de prevenció i eliminació de desviacions o defectes. Ara bé, la conformitat —o *conformance*—, important perquè hi haja a l'empresa referències i indicadors respecte de la qualitat obtinguda, ha d'estar subordinada a les adaptacions necessàries de l'empresa al mercat. En aquest sentit, es pot dir que la *conformance* haurà d'estar subordinada a la *performance*, o el que és el mateix: subordinar —o fer compatible— el compliment dels estàndards a la capacitat d'adaptació de l'empresa.

Per tant, en la GQT és important conèixer els mercats amb vista al disseny de productes o serveis que satisfacen les necessitats dels clients; aquesta qüestió és essencial i prioritària per als resultats i la *performance* de l'empresa. També la cooperació amb els principals clients en el disseny de productes i serveis és, com hem vist, una important garantia de l'adequació d'aquests últims a les preferències dels que els demanen.

El desplegament de la funció de qualitat —*Quality Function Deployment (QFD)*—, una tècnica que es desenvolupa al Japó a principi dels anys setanta, és una eina que facilita el disseny d'un producte o servei basant-se en les demandes del mercat; en aquest sentit, la QFD ajuda a convertir les necessitats del client en especificacions i estàndards tècnics, qualsevol que siga el tipus de client.

El disseny, a més de tenir una importància clau per a reflectir fidelment les preferències dels clients i ser condició necessària per a l'acceptació pel mercat, té a més una responsabilitat en la prevenció d'errors en la producció. Hi ha, en aquest sentit, importants avanços en enginyeria de disseny. Són ben coneguts els mètodes que s'apliquen amb l'objectiu de simplificar el disseny i minimitzar l'aparició d'errors i defectes en la producció.

*El disseny i la conformitat de processos i productes és una eina per al bon funcionament del sistema de GQT i del conjunt de principis que el sustenten.*

**11. Gestió de processos. L'orientació cap als processos en la GQT és important. Es parteix del principi que la forma més efectiva d'obtenir bons productes i serveis és actuant sobre els processos que en possibiliten l'obtenció.** El concepte de procés és senzill: totes les activitats que realitza una organització es poden descompondre en els elements bàsics, és a dir, els processos, les activitats o les tasques bàsiques; s'associa, per tant, en aquest nivell, la noció de procés amb la de tasca o activitat. Cada un d'aquests processos suposa una transformació d'*inputs* en *outputs* i aporta un valor determinat en aquesta transformació al conjunt d'activitats de l'empresa. Aquests *processos elementals* o *bàsics* estan vinculats en sèries o grups amb altres processos també elementals per a constituir *processos estesos* o *més globals*. El procés de producció és, d'aquesta manera, una seqüència de processos elementals amb múltiples relacions. Un procés, a més, pot ser catalogat com a directe o indirecte segons la vinculació al procés de producció.

Cada procés, o cada conjunt de processos vinculats, tenen uns proveïdors i uns clients, origen i destinació de la transformació que realitzen. I *l'orientació als clients* és, precisament, l'objecte de la gestió dels processos; el propòsit d'aquesta orientació és aconseguir la satisfacció del client, la qual cosa requereix l'adequada harmonització o encaix entre els diferents processos de caràcter bàsic i/o entre els processos més globals o estesos.

Així, el principi ja descrit anteriorment d'orientació als clients externs pot ser traslladat a l'interior de l'empresa, ja que l'anàlisi dels processos bàsics permet determinar quins són els seus proveïdors i clients específics i orientar-ne l'execució cap a la satisfacció d'aquests últims. La gestió dels processos possibilita, per tant, igualment la satisfacció del client intern. Per a aconseguir la satisfacció de clients externs i interns, i altres grups d'interès, s'aplica la millora contínua dels processos i també la seua innovació; es tracta així que els processos generen cada vegada més valor (EFQM, 1999).

La gestió de processos exigeix, a més, l'elecció entre introduir millores incrementals en els processos o sotmetre'ls a canvis més dràstics. La recerca de la satisfacció dels clients i la valoració del que aporten els processos a la satisfacció mateixa és el criteri que guia aquesta elecció.

Una altra decisió important que s'ha de prendre en el marc de la gestió de processos és la fixació del seu nivell de formalització. Encara que la GQT no reposa de forma tan àmplia com l'assegurament de la qualitat sobre la formalització i l'estandardització de processos i productes, també hi recorre per a garantir-ne la conformitat amb el disseny. Aquesta formalització, que consisteix en especificacions generalment documentades sobre com s'executen les activitats o processos, és un mecanisme de coordinació del treball. L'opció d'un nivell alt de formalització dels processos introdueix rigidesa en el comportament organitzatiu i imprimeix un segell burocràtic al funcionament de l'empreses. Això ha induït alguns autors a afirmar que en la GQT coexisteixen dos subenfocaments distints: un més orientat al control i la formalització, i un altre amb escassa formalització, orientat cap a la innovació i l'aprenentatge.

Una altra repercussió important de l'aplicació d'aquest principi de disseny i gestió de processos és la concepció de l'organització com a cadenes de processos que travessen les fronteres internes convencionals, com ara les típicament funcionals, de manera que es posa més èmfasi així en agrupacions de processos que integren les seues interdependències més fortes i les seues necessàries connexions per a servir els clients. D'aquesta manera, a més de resoldre's problemes d'interdependències i obtenir una millor adaptació a la satisfacció del client, s'obté *coordinació transversal*, a través de *processos estesos*, que faciliten i requereixen més participació i protagonisme dels treballadors directes.

La gestió de processos, en la mesura que contribueix a establir les condicions bàsiques de treball en l'organització.

**12. Millora contínua dels coneixements, processos, productes i serveis.** Un altre aspecte clau que introdueix la GQT és la *millora contínua*. Aquest principi és molt exigent, perquè requereix un esforç continuat i a llarg termini en l'aplicació de les polítiques i tècniques incloses en el programa de canvi que s'aplique. *Millora contínua* no significa, com a vegades s'ha interpretat, que no hi haja canvis dràstics, ja que l'esforç de millora pot implicar canvis tant incrementals com profunds. Significa que *l'esforç de millora en coneixements, i en els processos directes i indirectes, productes i serveis, és constant i continuat*. Aquesta continuïtat en l'esforç és el que ha donat peu a la concepció de la GQT com un camí sense retorn.

La conveniència de la millora contínua té raons tant externes com internes. Pel que fa a l'àmbit extern de l'empresa, si aquesta considera que ha aconseguit els seus objectius i abandona l'esforç per a mantenir-se en la millora contínua, el seu estancament provocarà que altres empreses competidores se situen en millor posició competitiva. Quant a l'àmbit intern, les millores —incrementals o radicals— en coneixements, disseny i execució de processos i productes o serveis són l'eix central de l'aplicació d'aquest enfocament i el que possibilita la consecució dels seus objectius. L'aplicació d'aquest principi està estretament relacionada amb la formació i l'aprenentatge, com també amb el compromís d'empleats i directius, ja que, de fet, constitueix una manifestació de la implicació, la participació i el compromís de tot el personal, i el resultat de les polítiques d'assignació de recursos i formació i de l'aprenentatge real a l'organització.

Pel que fa a l'ús d'eines i tècniques específiques per a la millora contínua, algunes, que pel seu caràcter sistemàtic en la resolució de problemes són especialment importants per als sistemes de qualitat, són les set eines de la qualitat, el cicle de Deming, el desplegament de la funció de qualitat o *Quality Function Deployment* (QFD), o el disseny d'experiments. Es recomana que aquestes eines s'utilitzin responenent a uns plans que, al seu torn, s'emmarquen en l'estratègia de l'empresa, i que s'apliquen conjuntament en la mesura que resulten complementàries.

Hem mencionat alguns principis que estan estretament relacionats amb la millora contínua. Però aquest és un principi que expressa un dels *outputs* més importants de l'empresa, i que depén per a la seua consecució de tots els principis dels grups 1 i 2, i d'alguns del grup tercer, com la cooperació o l'aprenentatge, que tenen en la millora contínua una importància singular.

## **Ampliació dels principis de la GQT. Principis de caràcter genèric**

En els principis que descrivim, la relació dels quals apareix en el quadre 1.2, hem distingit entre els que tradicionalment formen el substrat més bàsic i específic de l'enfocament de GQT —exposats en el punt anterior— i els que addicionalment incorporem per considerar-los necessaris per a preservar la coherència i l'efectivitat de l'aplicació d'aquest enfocament.

Com ja hem dir anteriorment, els principis que exposarem ara, encara que corresponen a conceptes que són, efectivament, molt importants per a la coherència en l'aplicació d'un sistema de GQT, són també conceptes importants per a la direcció de l'empresa i el disseny de l'organització i, per tant, el seu tractament, anàlisi i aplicació superen l'àmbit específic de la GQT. No obstant això, la seua inclusió ací aclareix, d'una forma més completa, el marc conceptual de l'enfocament, i se'n facilita una visió sistèmica com a interrelació entre tots els principis enunciats. Els conceptes bàsics que hi incloem com a *principis genèrics* d'aquest segon grup són:

**13. Enfocament global de direcció i estratègia de l'empresa.** La GQT és un enfocament global de direcció, no sols en el sentit d'integrar totes les àrees de l'empresa en l'aplicació dels requeriments tècnics —variables *hard*— i en les formes de direcció de personal —variables *soft* i *hard*— que propicien l'obtenció de la qualitat total; *és un enfocament global en la mesura que implica una filosofia de direcció que canvia actituds i formes de realitzar activitats en els membres de l'organització i estableix un marc de cultura comuna, alhora que integra tots els programes de*

*l'empresa, i aquests amb els objectius de la direcció, dins del marc de la direcció estratègica de l'empresa.*

En l'enfocament de la GQT és necessària la formulació clara d'una estratègia global i a llarg termini en la qual, com hem dit, es plantegen objectius que permeten satisfer les necessitats dels diversos *grups d'interès* que es relacionen amb l'empresa. Aquesta estratègia, a més, serà fruit de la interpretació de l'entorn i de la *visió* que l'empresa té de si mateixa, i permetrà establir el *conjunt d'objectius* a curt i llarg termini, com també el *propòsit estratègic* de l'empresa. Aquest últim, com exposarem en el punt següent, és una peça essencial per a articular el curt i el llarg termini, ja que estableix metes precises quant al que ha d'aconseguir l'organització en períodes de deu o més anys, i deixa prou flexibilitat per a ajustar objectius, capacitats i recursos en les diferents seqüències temporals de curt o mitjà termini.

**14. Objectius i propòsit estratègic de l'empresa.** Els principis específics de la GQT exposats anteriorment tenen una important relació amb els *objectius* i el *propòsit estratègic* de l'empresa. En efecte, no és possible el lideratge i compromís de la direcció si aquesta no ha decidit *què* és l'essencial per a l'empresa, *què* ha d'aconseguir-se de forma prioritària o en *què* ha de concentrar l'organització els seus recursos i les energies de les persones. El mateix cal dir de la implicació, la participació i el compromís dels membres de l'organització; sense propòsit, objectius i metes que orienten la seua activitat no hi ha compromís possible. De la mateixa manera, l'existència d'un clar propòsit estratègic ajuda a concretar formes de cooperació, formació d'equips i la manera en què es duga a terme l'administració basada en fets.

Ara bé, com hem de definir el propòsit comú o propòsit estratègic de l'empresa? En què es diferencia aquest concepte del d'objectius? I per què és important per a un sistema de qualitat total? La resposta a aquestes preguntes es pot obtenir distingint els conceptes de *missió*, *estratègia*, *propòsit estratègic* i *objectius*.

L'objectiu més general de l'empresa en la seua relació amb l'entorn és *la missió de l'empresa*. Els compromisos genèrics que l'empresa assumeix en la seua relació amb l'exterior — quins són els trets característics dels productes o serveis que ofereix o quines necessitats tracta de cobrir— són expressats per la missió. Pel que fa a l'*estratègia*, l'*estratègia corporativa* tria els sectors on l'empresa desenvoluparà la seua missió, i l'*estratègia de negocis* concreta quina ha de ser l'estratègia de l'empresa en cada sector triat: les seues línies d'actuació en tots els aspectes clau interns i externs. El *propòsit estratègic*, que ha de ser assumit pel conjunt de l'empresa i transformat en *propòsit comú*, és molt més específic, i pot considerar-se *el nucli essencial de l'estratègia de l'empresa* pel que fa a activitat productiva i d'innovació. Amb paraules de Hamel i Prahalad (1989: 64) "l'empresa ha de definir un propòsit al llarg del temps, de tal manera que proporcione coherència en l'acció a curt termini, al mateix temps que deixa lloc per a fer reinterpretacions a mesura que sorgeixen noves oportunitats"; és a dir, un propòsit que marca el camí o estableix el marc indicant *què* volem aconseguir i permetent que el *com* i el *quan* siguen el resultat de l'adaptació a les noves oportunitats i circumstàncies (Hamel i Prahalad, 1994).

*El propòsit estratègic és un concepte que té una gran importància en un enfocament estratègic de la gestió de la qualitat total.* Actua com a nexa entre el curt termini i el llarg termini, defineix amb precisió *quins* objectius essencials ha d'aconseguir l'organització en el llarg termini i proporciona flexibilitat en els camins i en les formes concretes d'actuació a curt o mitjà termini (el *com* i el *quan*). Això implica que sobre aquest concepte pivota, al mateix temps, un equilibri essencial: l'equilibri necessari entre l'estructuració i formalització del sistema, inherent a la producció de béns i serveis, i el necessari procés de canvi i adaptació de l'empresa. Les diferents àrees de l'empresa, i la diferent especialització de cada una, ajuden de forma fonamental en aquesta tensió entre necessitat d'eficiència a curt termini i adaptació a les condicions de la competència a llarg termini.

Els *objectius*, en la seua dimensió més concreta, són *metes específiques referides a unitats organitzatives i amb un horitzó temporal*. Responen a tres necessitats: en primer lloc, la necessitat que formen tots un sistema harmònic i viable, al servei de l'estratègia i en connexió amb el



propòsit estratègic de l'empresa (coherència estratègica dels objectius); en segon lloc, la necessitat que complisquen una funció orientadora sobre els membres de l'organització, és a dir, *que siguin visibles i capaços de transmetre l'orientació adequada* (funció dels objectius orientadora i incentivadora); en tercer lloc, és indispensable que els objectius es definisquen de tal manera que puga dur-se a terme el mesurament i/o l'avaluació de les diferents actuacions (funció tècnica dels objectius). Tot això facilitarà la implicació i el compromís, com hem dit, i farà possibles importants equilibris entre participació i iniciativa personal i formalització.

**15. Visió compartida dels membres de l'organització.** La *visió* que té l'organització sobre si mateixa —o la *visió* de l'alta direcció, en les etapes inicials de l'empresa— és un fet fonamental i primari, relacionat amb els senyals propis d'identitat i indispensable per a interpretar quines són les fortaleeses i debilitats de l'empresa. La visió ha de servir de base a les intencions i propòsits de l'organització i construir la imatge que aquesta té de si mateixa. És a dir, respon a les preguntes: de quin tipus d'organització es tracta?, com es duran a terme —amb quin tipus de direcció, per mitjà de quina forma de disseny organitzatiu— els objectius i el propòsit estratègic de l'empresa? El contingut i la forma de la resposta a aquestes preguntes comporta el concepte de *visió*, i implica no sols un conjunt d'objectius futurs sinó la forma, el mode, l'organització concreta i l'estil organitzatiu, per mitjà dels quals s'aconsegueixen. Dit d'una manera més radical, l'aspecte essencial de la visió és que aquesta, com que és una concepció sobre el que és l'empresa i el que serà en el futur, es converteix en el substrat d'idees més bàsic de l'organització, des del qual se sustenten la *missió*, el *propòsit estratègic* i els grans objectius de l'empresa.

Aquest principi té caràcter de substrat o suport bàsic per als objectius generals i el propòsit estratègic de l'empresa, com també per a establir la *identitat* de l'organització —que influeix en la cultura i en la forma d'implicació i compromís. No obstant això, no es troba entre els principis motors perquè el que representa aquest principi no pot ser conseqüència directa de la voluntat deliberada de la direcció.

**16. Clima organitzatiu.** El clima organitzatiu és conseqüència directa de les formes de direcció i organització, i de la cultura de l'empresa. Entre els principis que tenen més influència sobre el clima organitzatiu, són especialment destacables el *lideratge de la direcció*, la *visió compartida* i el *propòsit estratègic*, ja que estableixen *intencions i propòsits visibles per a tota l'organització*, que faciliten —per mitjà de procediments *soft*— el compromís i la cooperació dels membres de l'organització. També influeix sobre el clima organitzatiu l'*administració basada en fets*, que implica ordenar incentius des de les formes d'avaluació i control, i l'*assignació dels mitjans necessaris*, sense la qual no pot donar-se la implicació i el compromís. Si hi afegim la *compensació adequada als membres de l'organització*, segons la seua contribució, i la potenciació d'una *cultura favorable*, tenim totes les condicions necessàries per a formar el clima organitzatiu requerit per la GQT. El subsistema de principis mencionat forma la base més ferma per al desenvolupament del clima organitzatiu que, al seu torn, estableix el marc per al compliment dels altres principis de la GQT, especialment la cooperació, l'aprenentatge i la millora contínua.

Com es pot veure pel raonament que acabem d'efectuar, cooperació, aprenentatge i millora contínua apareixen com a forces impulsores, i al seu torn com a conseqüència, del clima organitzatiu. El clima organitzatiu, a més, ha de caracteritzar-se per establir, com un contingut essencial de la GQT, formes de valoració de les actuacions dels diferents membres de l'organització que comporten premiar els encerts i interpretar l'error com a part de l'aprenentatge.

**17. Aprenentatge organitzatiu.** L'aplicació en el marc de la GQT del principi de millora contínua porta implícita l'exigència de formar empleats i directius en les eines i tècniques de millora i, com ja hem vist, també, i no menys important, és facilitar a través de la formació la informació i les capacitats necessàries per a aplicar els nous valors i principis de la qualitat que es pretenen difondre.

Però, fins i tot sense detriment de la importància que tenen els programes de formació, que ja s'ha assenyalat anteriorment, aquests programes poden ser considerats com a condició

necessària però no suficient per a promoure l'*aprenentatge*, tant en l'àmbit individual com grupal i organitzatiu. L'*aprenentatge* és molt necessari en tots els nivells i les àrees de l'organització: en les àrees de disseny, R+D i activitats operatives, perquè de la millora de les habilitats en aquestes àrees depèn la innovació i les millores de qualitat que proporcionen avantatges competitius; en els nivells directius intermedis, perquè el paper d'aquests directius és essencial en les empreses la millora de les quals recolza en la creació de coneixement i innovació; i en l'alta direcció, perquè aquesta inexcusablement ha de liderar tot procés de millora. Pot afirmar-se que *si la millora continua s'ha de mantenir en el temps serà necessari l'aprenentatge de tots els membres de l'organització, tant en forma individual com col·lectiva; i, més encara, serà necessari l'aprenentatge de l'organització com a tal, com un ens indissociable*.

Ara bé, ja que és tan important en la implantació d'un sistema de qualitat l'*aprenentatge* de les persones i el de l'organització, aquest hauria d'estar inclòs en la planificació del sistema, amb la direcció establint-ne els objectius —i aportant-hi els mitjans— i les formes de disseny i direcció perquè es produïska. L'acceleració dels canvis en l'entorn i la seua imprevisibilitat i complexitat és tal que exigeix a les empreses prestar atenció a aquest aspecte. Així, l'interès pel coneixement, per la seua gestió, i per l'*aprenentatge* organitzatiu està guanyant terreny a un ritme accelerat tant en els treballs teòrics com en la pràctica de les empreses.

Una qüestió que té un atractiu especial, i que posa de manifest els aspectes *hard* i *soft* del disseny organitzatiu i de la GQT, és que d'una banda hi ha l'*aprenentatge dirigit*, formalment promogut amb els mitjans disponibles, i d'altra banda hi ha el clima, el context organitzatiu i la filosofia apropiades, perquè es produïska l'*aprenentatge*. Aquestes segones variables —*soft*— possibilitaran l'èxit de les primeres —*hard*—, i fins i tot és possible que quan aquestes últimes empenyen cap a l'adquisició de noves habilitats i coneixements puguin produir-se avanços no planejats ni deliberats, i que aquests avanços —recolzats en les variables *soft* de l'*aprenentatge* organitzatiu— siguin una font important de millora i competitivitat per a l'empresa.

La interconnexió de l'*aprenentatge* amb el conjunt de principis anteriorment descrits és evident. És destacable especialment el vincle entre aquest i la cooperació tant interna com externa. La sinergia que es produeix amb el treball en equip, potenciat per la cooperació, afavoreix l'aprenentatge individual, el grupal i el col·lectiu; i la cooperació amb clients i proveïdors proporciona la informació necessària per a ser aplicada a la millora dels processos, productes i serveis i, per tant, genera aprenentatge. La mateixa filosofia de millora contínua suposa un esperó i proporciona els mitjans necessaris per a l'aprenentatge. I, d'altra banda, el compromís de la direcció i dels empleats amb la qualitat i la millora són els motivadors més efectius per a l'aprenentatge. El canvi cultural cap als valors de la GQT exigeix i promou l'aprenentatge a tots els nivells.

Es pot dir que l'aprenentatge depén, i al seu torn influeix, en tots els altres principis de la GQT. No obstant això, també es pot dir que el caràcter de *resultat* que té l'aprenentatge no hi impedeix ser un important element impulsor del canvi i la millora contínua, la qual cosa dóna a aquest principi un caràcter crític com a realimentació del sistema de principis de la GQT.

**18. Adequades compensacions a les parts interessades.** Com hem dit anteriorment, l'estratègia de qualsevol empresa ha de preveure entre els seus objectius la satisfacció dels seus accionistes, directius, treballadors i altres organitzacions cooperadores o parts de la societat relacionades amb l'empresa. Pel que fa als membres de l'organització —directius o empleats—, la necessitat d'una compensació justa de les seues contribucions ha sigut subratllada pels autors clàssics. Aquesta qüestió és especialment important per a la GQT si ha d'aconseguir-se el compromís i la participació dels membres de l'organització i el clima que permeta la cooperació i la millora contínua.

Els models de GQT més avançats integren també la responsabilitat social com un concepte fonamental de l'excel·lència. Així, en el Model EFQM d'Excel·lència s'afirma que "la millor manera de servir els interessos a llarg termini de l'organització i les persones que la integren és adoptar un

enfocament ètic i superar així les expectatives i la normativa de la comunitat en el seu conjunt” (EFQM, 2010). El model inclou com a criteris per a la valoració de la gestió de l’empresa, a més dels resultats considerats clau, que mesuren el rendiment de l’organització i dels resultats amb els clients, *els resultats amb les persones i els resultats en la societat*. El criteri *resultats en les persones* serveix per a mesurar els èxits quant a millora de competències, motivació i implicació aconseguides, per a la qual cosa és fonamental la satisfacció de les persones, com a conseqüència dels serveis que l’organització els proporciona, i com a suma de totes les relacions i formes d’actuació en l’organització. Els *resultats en la societat* tenen en compte les *activitats que realitza l’empresa com a membre responsable de la societat*: la seua implicació en les comunitats en què opera, les activitats encaminades a reduir i evitar les molèsties i danys provocats per les seues activitats i la informació sobre les seues activitats per a contribuir a la preservació i al manteniment dels recursos.

Aquest és, clarament, un principi motor, que forma part de les polítiques deliberades de l’empresa per a impulsar el compromís dels diferents grups d’interès.

**19. Assignació dels mitjans necessaris.** L’assignació dels mitjans necessaris per a assolir els objectius definits en qualsevol unitat o àrea de l’organització és un principi de racionalitat general en el disseny i en la direcció de qualsevol organització, que pren una importància particular en el cas d’un sistema de GQT. En efecte, la gestió de la qualitat total, a més de generar la forma de direcció, les idees i el clima organitzatiu, que faciliten el compromís dels empleats i la millora contínua, ha de concretar també en la pràctica formes eficients i eficaces de realitzar les diferents activitats, i amb aquesta finalitat l’assignació dels mitjans necessaris és una qüestió indispensable. Amb més motiu, sense l’assignació —o amb una assignació deficient— dels mitjans necessaris, quedarà anul·lat —o greument perjudicat— tot el sistema de GQT, ja que queda en dubte el compromís i lideratge de la direcció i deixen de complir-se condicions que són indispensables per a la implicació i el compromís dels diferents membres de l’organització.

**20. Disseny de l'organització que facilite l'eficàcia i l'eficiència de l'empresa.** Aquest és, evidentment, un principi que té caràcter genèric, ja que el disseny del suport organitzatiu que condueix a l'obtenció de nivells acceptables d'eficiència i eficàcia és necessari per a qualsevol empresa, qualsevol que siga el seu enfocament de direcció. L'eficàcia del disseny assenyalava el grau en què aquest ajuda l'empresa a aconseguir els seus objectius; l'eficiència està relacionada amb la racionalitat en l'ús de recursos i amb l'estalvi de costos.

En la GQT són importants tant l'eficàcia com l'eficiència del disseny. Pel que fa a l'eficàcia, és fonamental el compliment dels objectius adaptats a la satisfacció del client, fonamentalment sobre la base d'*una forma de disseny que facilite la participació, el compromís i la cooperació* dels membres de l'organització; pel que fa a l'eficiència, la GQT assumeix la preocupació pels costos, preservant així els èxits dels enfocaments anteriors.

Algunes dimensions o formes de disseny organitzatiu, a través de les quals s'actua en el marc de la GQT per a facilitar la participació, el compromís i la cooperació, ja han sigut assenyalades en analitzar els principis anteriors. El disseny de grups de treball i l'existència d'amplis programes de formació són mostres rellevants d'aquests estímuls a la participació. *Un altre requeriment important perquè pugui donar-se participació és el disseny d'un sistema decisor prou descentralitzat*, la qual cosa al seu torn manté una estreta relació amb la formació. Els empleats altament formats exigeixen capacitat de decisió i autocontrol sobre el seu treball, i si aquesta autonomia no es facilita, s'estaria provocant la seua desmotivació, a més de desaprofitar l'empresa valuosos recursos de coneixement.

Un altre aspecte interessant que es deriva de la descentralització del sistema decisor i de l'extensió del treball en equip és la reducció de graus jeràrquics. Aquest aplanament de l'estructura organitzativa es produiria per la menor necessitat de coordinació del treball per mitjà de la supervisió, que fa redundants molts llocs directius, sobretot de nivell mig-baix. Aquest aplanament de les estructures ha sigut ressaltat com un efecte derivat de l'aplicació de la gestió de

la qualitat i de la innovació tecnològica. No obstant això, aquesta influència hauria de ser discutida i estudiada amb més profunditat, ja que hi ha almenys un element clau de la GQT que actua en sentit contrari a l'aplanament: el canvi de papers dels directius mitjans. En efecte, els directius mitjans tenen un important paper dinamitzador del procés de canvi i de la gestió de la informació i el coneixement, com a líders dels equips, facilitadors i dinamitzadors del treball per a assolir els objectius organitzatius, i com a enllaços i coordinadors entre equips, unitats i nivells jeràrquics. Es posa així en dubte la redundància d'aquest tipus de llocs, i potser el que es produeix no és sinó la necessitat d'adaptació a l'exercici dels nous rols.

## **Caràcter sistèmic del conjunt de principis de la GQT**

El quadre 1.2, com hem vist, conté una llista dels 20 principis descrits; 12 principis específics de la GQT i 8 principis genèrics essencials també per a l'aplicació d'aquest enfocament de direcció. Aquest conjunt de principis té un caràcter sistèmic, ja que hi ha fortes interrelacions entre ells, tal com s'ha posat de manifest en descriure'ls en els apartats anteriors. Ara bé, en aquest sentit, *allò que realment s'ha de destacar és l'alta coherència que pot donar-se en el conjunt de principis de la GQT, i l'efecte sinèrgic que això pot produir per a millorar la direcció de l'empresa*. En efecte, l'adequada implantació i desenvolupament dels principis i la seua aplicació sistemàtica generarà un model de gestió d'una gran congruència *que constitueix la clau de l'èxit de la GQT*.

En l'epígraf següent, en comparar AQ i GQT precisarem de forma més simplificada alguns dels conceptes i les característiques de la gestió de la qualitat exposats fins ací.

## **Diferències entre els enfocaments d'assegurament de la qualitat i de gestió de la qualitat total**

A partir de l'anàlisi realitzada dels diferents enfocaments de gestió de la qualitat, es pot apreciar la riquesa i profunditat dels canvis que s'han produït des dels seus inicis fins als enfocaments més actuals. Com que l'atenció de la inspecció i el control de la qualitat se centra i es limita exclusivament en els processos directes de producció, no tenen impacte rellevant en els processos indirectes de gestió i, per tant, no poden considerar-se com a enfocaments de direcció general. En realitat, aquests enfocaments haurien de ser classificats com a precursors de la gestió de la qualitat. En canvi, l'assegurament de la qualitat i la gestió de la qualitat total sí que tenen un impacte rellevant en els processos generals de direcció.

Atès que els enfocaments d'assegurament de la qualitat i gestió de la qualitat total els hem estudiat detalladament en els apartats anteriors, podem ara agrupar les diferències entre ells atenent les categories següents: *concepte de qualitat, filosofia de gestió, impacte sobre la competitivitat de l'empresa, objectius, abast o globalitat de l'enfocament, mètodes de treball, gestió dels recursos humans i assignació de responsabilitats*.

En el quadre 1.3, en què recollim de forma sintètica l'anàlisi d'aquestes diferències, es tracta de subratllar les diferències entre els dos enfocaments i, per a això, se n'esquematitza i se'n simplifica el perfil; així, per exemple, s'atribueix l'eficiència a l'AQ i l'eficàcia a la GQT, perquè eficiència i eficàcia són, respectivament, característiques essencials de l'AQ i de la GQT. Però els dos enfocaments requereixen nivells acceptables tant d'eficiència com d'eficàcia. O, en el mateix sentit, no s'indica en la taula la *conformitat amb les especificacions*, com una característica més — si bé no l'essencial— del concepte de qualitat en la GQT.

### **QUADRE 1.3**

#### **PRINCIPALS DIFERÈNCIES ENTRE ELS ENFOCAMENTS D'AQ I GQT**



|   | <b>ASSEGURAMENT DE LA QUALITAT</b>   | <b>GESTIÓ DE LA QUALITAT TOTAL</b>  |
|---|--|---|
| <b>Visió i concepte de qualitat subjacent</b>       | Conformitat amb unes especificacions<br><br>(un problema que cal resoldre)   | Satisfer expectatives / Valor<br><br>Recerca de l'excel·lència<br><br>(una oportunitat per a competir)  |
| <b>Filosofia de gestió</b>                          | Produir béns i serveis amb el nivell de qualitat adequat<br><br>(enfocament estàtic)   | Millorar contínuament la qualitat en tots els aspectes de l'organització<br><br>(enfocament dinàmic)  |
| <b>Impacte sobre la competitivitat de l'empresa</b> | Poca atenció a l'entorn i als canvis necessaris a l'empresa per a la millora de la seua competitivitat<br><br>(enfocament intern)                      | Atenció prioritària a l'entorn i a la qualitat com a oportunitat d'aconseguir millores en la competitivitat<br><br>(enfocament intern i extern)                   |
| <b>Objectius</b>                                    | Prevenir errors; fer les coses bé a la primera; minimitzar costos de no-qualitat<br><br>(eficiència)   | Fer les coses correctes; satisfer el client intern i extern; maximitzar el valor per a l'usuari<br><br>(eficàcia)   |
| <b>Abast o globalitat de l'enfocament</b>           | Totes les unitats de treball relacionades amb el procés productiu  | Tota l'organització, amb la direcció general encapçalant la globalitat de l'enfocament  |
| <b>Mètodes de treball</b>                           | Sistematització de processos   | Establiment d'objectius i mobilització de tota l'organització   |
| <b>Recursos humans.</b><br><br><b>Formació</b>      | Formació de les persones que desenvolupen tasques que influeixen en la qualitat del producte o servei perquè siguin capaces de complir especificacions | Es considera que el desenvolupament de les persones és font d'avantatge competitiu. Es fomenta la participació, el compromís, la millora contínua i la cooperació |
| <b>Assignació de</b>                                | El departament de qualitat   | El departament de qualitat  |

|                         |  |   |
|-------------------------|--|---|
| <b>responsabilitats</b> | s'encarrega de dissenyar els programes de normalització, la seua implantació i el control del seu compliment. La direcció general fa un seguiment periòdic del sistema | disseny objectius de qualitat, estableix el programa d'actuació, desenvolupa el pla de formació, i és consultor per a altres departaments. Equip de direcció general, màxim responsable del sistema, lidera la seua implantació. Es fomenta l'autocontrol |
|-------------------------|--|---|

**1. Concepte de qualitat subjacent.** Quant a la visió i el *concepte de qualitat* subjacent a l'AQ, en aquest enfocament la qualitat és vista com un problema que cal resoldre a través de l'establiment de sistemes de prevenció. La qualitat s'entén ací com la *conformitat* amb unes normes que expressen les especificacions. La falta de qualitat es mesura pel nombre de desviacions registrades respecte de la norma.

Per contra, la GQT entén la qualitat com una *oportunitat per a competir*. Satisfer les expectatives del client, maximitzar el valor per a l'usuari i la recerca de l'excel·lència són, en aquest enfocament, les claus per a aconseguir la qualitat.

**2. Filosofia de gestió.** En segon lloc, pel que fa a la *filosofia de gestió* que proposa l'AQ, aquesta és de *caràcter predominantment estàtic*. Consisteix a *mantenir el compliment d'unes especificacions*. L'orientació de l'enfocament és produir béns i serveis amb el nivell de qualitat adequat, des del disseny del producte fins a l'entrega del producte al client.

Respecte a la GQT, la *filosofia de gestió és un procés dinàmic*, de millora contínua, en què es persegueix millorar la qualitat en tots els aspectes de l'organització i es busca la satisfacció del client i la de la resta dels grups d'interès de l'organització.

El caràcter predominantment estàtic de l'assegurament de la qualitat en contrast amb el caràcter dinàmic de la gestió de la qualitat es pot il·lustrar de la manera següent: l'enfocament d'assegurament presenta unes exigències a l'empresa que, una vegada aconseguides, la situen en *un pla d'èxits* en la seua trajectòria de millora de la qualitat. En aquest pla ha de mantenir-se per a anar renovant les certificacions aconseguides, i només haurà d'introduir millores substancials en el cas que aspire a situar-se en un pla superior, que pugui proporcionar-li l'obtenció de certificacions més exigents. La dimensió de millora de la qualitat que caracteritza la GQT es representa, no obstant això, al llarg d'*un eix vertical*, atès que el procés no es produeix a nivells discontinus o estancs, sinó en forma de millora contínuament i fonamentalment dinàmica.

**3. Impacte sobre la competitivitat de l'empresa.** Encara que s'han realitzat nombrosos estudis per a provar l'impacte de la gestió de la qualitat sobre la competitivitat de l'empresa, els resultats no són concloents, entre altres raons per la dificultat d'aïllar els efectes de l'aplicació de les eines de millora de la gestió, que proporciona la GQ, d'altres variables que hagen pogut incidir en els canvis en la competitivitat de l'empresa, tant en el seu àmbit intern com des de l'entorn.

No obstant això, sí que hi ha prou acord en el fet que l'impacte de la GQT sobre la competitivitat és major que el de l'AQ. Encara que, per a una empresa que parteix d'un nivell baix de qualitat, implantar un sistema d'assegurament de la qualitat li permet una millor organització i control dels seus processos i, segurament, un millor accés a mercats i clients que exigisquen determinades certificacions; com que aquest enfocament té una orientació exclusivament interna i dóna poca importància a la competitivitat i als canvis necessaris per a la seua millora, es transforma simplement en un requisit mínim o en una qualificació prèvia per a accedir a mercats.

A mesura que més empreses del sector aconseguisquen aquesta qualificació, l'avantatge obtingut desapareixerà. La GQT té, no obstant això, una perspectiva més oberta a l'entorn i més dinàmica respecte a les millores necessàries per a competir. El desenvolupament dels principis que subjauen en la GQT, que com hem vist inclouen extremer l'atenció a la satisfacció dels clients, el compromís amb els objectius de l'empresa de directius i empleats, la cooperació, la millora contínua, la formació i la generació d'un clima de confiança i aprenentatge a l'organització, pareix que en principi —per les raons apuntades— sí que tenen més possibilitats d'incidir en la millora de les capacitats de l'empresa i en la seua competitivitat en el mercat.

**4. Objectius.** La tercera de les categories enunciades fa referència als *objectius*. En l'AQ, es busca fer les coses bé a la primera. Es tracta de *minimitzar els costos derivats d'errors*, tant per a l'empresa com per a l'usuari, a través de l'acompliment una sèrie de normes explicitades en un sistema documental que permet prevenir els errors en totes les fases del procés de producció. Es tracta, en definitiva, de *maximitzar l'eficiència*.

La GQT persegueix, no obstant això, com una *característica essencial* del seu enfocament, la *satisfacció dels clients externs i interns*, posa un èmfasi especial en l'*eficàcia* i dissenya objectius de caràcter estratègic que orienten l'empresa cap al mercat.

**5. Abast o globalitat de l'enfocament.** Aquests dos enfocaments de gestió de la qualitat també es diferencien clarament en el seu abast o globalitat: l'AQ implica fonamentalment tots els departaments relacionats amb el procés productiu, mentre que la GQT arriba a tota l'organització, amb la direcció general especialment compromesa i exercint la funció de lideratge. En l'enfocament de GQT, tots els processos de l'organització, directes i indirectes, es veuen afectats.

**6. Mètodes de treball.** Respecte als *mètodes de treball* utilitzats, l'AQ se centra en l'establiment d'estàndards i en la *sistematització dels processos* a través de l'elaboració i la

implantació d'un sistema documental. El nivell d'exercici dels processos s'avalua ací en funció del nombre de desviacions respecte a la norma documentada.

En la GQT, pel que fa als *mètodes de treball*, el més rellevant és que, donant per descomptat l'establiment correcte de processos i estàndards, *es procedeix al disseny d'un sistema d'objectius*. Per a això, es parteix de la base que proporciona el coneixement i la comprensió de les necessitats i expectatives dels clients, i es compta amb la mobilització de tota l'organització en pro del compliment d'aquests objectius. Així mateix, es compta amb un ampli repertori de tècniques i eines per a facilitar aquestes decisions i tasques. L'avaluació es realitza utilitzant indicadors establits per l'organització, que permeten mesurar el nivell d'acompliment.

**7. Gestió dels recursos humans.** La *gestió de recursos humans* també és distinta en cada un d'aquests dos enfocaments de gestió de la qualitat. *En l'AQ es busca que les persones tinguin les aptituds adequades per a l'exercici de la seua tasca segons les especificacions*. Els procediments s'estableixen determinant qui realitza cada tasca i la manera com ha de realitzar-la. En l'AQ es dóna una importància secundària al treball en equip i a altres dispositius d'enllaç. La coordinació s'aconsegueix a través de l'establiment de normes.

Per a la GQT, el desenvolupament, la implicació i el compromís de les persones són considerades una font d'avantatge competitiu que permet la diferenciació respecte dels competidors. La formació contínua, el desenvolupament de carreres, la motivació dels empleats via programes de reconeixement, la delegació de poder i, sobretot, la cooperació, el treball en equip i el desenvolupament organitzatiu, són les guies de la GQT en els recursos humans de l'empresa. Tot això és coherent amb el fet que les habilitats normalitzades, l'adaptació mútua i la cohesió a través de valors i creences compartides són ací mecanismes de coordinació extremadament importants.

**8. Assignació de responsabilitats.** Finalment, *l'assignació de responsabilitats* és una altra de les qüestions en què emergeixen diferències. En l'AQ *el departament de qualitat s'encarrega del disseny d'estàndards, l'elaboració i el control de documentació, així com de la implantació dels estàndards i el control del seu compliment*. L'equip de direcció realitza un seguiment periòdic dels indicadors de resultats del sistema, i l'èmfasi es posa en el control.

En el cas de la GQT, *el departament de qualitat s'encarrega d'establir objectius i dissenyar plans d'actuació relacionats amb la qualitat*. Així mateix, els directius del departament de qualitat impulsen el disseny i desenvolupament del pla de formació i exerceixen com a consultors per a altres departaments. *Tots els membres de l'equip de direcció són responsables de liderar la GQT i de fer el seguiment del sistema*. La GQT propugna, a més, *l'autocontrol de tots els membres de l'organització en el seu àmbit de responsabilitat*.

En definitiva, mentre que en l'AQ el directiu continua exercint la funció de control, en la GQT exerceix, sobretot, la de líder i facilitador i fomenta un estil de direcció participatiu. D'aquesta manera, en la GQT la responsabilitat del procés es troba en els múltiples individus o equips que el gestionen, perquè així ho permeten els nivells de lideratge i participació que implica aquesta forma de gestió.

## Conclusions

En aquesta nota tècnica hem dut a terme un desenvolupament extens i acurat del marc de principis que requereix la gestió de la qualitat total, distingint entre els seus *principis específics* i els que hem denominat *principis genèrics*, perquè a més de ser no menys importants que els anteriors per a la GQT són principis que han de formar part de la direcció i el disseny de qualsevol organització. Atesa l'amplitud del conjunt d'eines conceptuais que han de ser articulades i

aplicades per a configurar una forma de direcció i de marc de funcionament del sistema de GQT, amb aquesta anàlisi detallada del conjunt de principis exposat hem tractat de fer una contribució a la millora de la presa de decisions de la direcció, ja que és necessari saber quines coses són importants i perquè ho són.

En comparar els enfocaments d'AQ i GQT, hem vist que presenten diferències significatives quant als objectius perseguits i a la manera d'aconseguir-los. L'AQ busca *l'adequació dels processos productius a unes normes* que assegurin un funcionament coordinat i eficient, així com unes determinades característiques estàndard del producte o servei. La GQT, a més d'incorporar els avanços de l'enfocament anterior, quant a la garantia de productes o serveis d'acord amb els objectius de l'empresa, requereix que tots els membres de l'organització s'involucren en la millora de tots els processos, amb l'objectiu d'incrementar, d'una manera continuada, la seua eficàcia i eficiència; per a això, es pren com a punt de referència l'actuació o els requeriments dels agents de l'entorn competitiu, especialment els clients, sense oblidar altres grups d'interès o els competidors. És important destacar que la GQT i l'AQ són enfocaments distints, però no incompatibles. La GQT pot comprendre l'AQ, que es mostra sovint com un pas previ per a implantar la GQT.