

# Tema 7

## Implantació d'un sistema de GQT

- 7.1. Els models dels premis a la qualitat: el Model EFQM d'Excel·lència
- 7.2. L'autoavaluació: concepte, procés, enfocaments i tipus
- 7.3. Fases de la implantació d'un sistema de GQT
- 7.4. Consideracions a la implantació d'un sistema de GQT

### **Bibliografia recomanada:**

- Balbastre, F. (2002): “La autoevaluación de la calidad en la gestión”, *Quaderns de Treball*, núm. 139, Facultat d'Economia, Universitat de València.
- Moreno-Luzón, M. D., F. J. Peris i T. González (2001): *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*, Prentice-Hall, Madrid. Capítol 5 i annex I.

## 7.1. Els models dels premis a la qualitat: el Model EFQM d'Excel·lència

- Evitar la implantació incompleta o no estructurada de la GQT → utilització de models de referència.
- Models de referència: són models de GQT que consisteixen en un conjunt de criteris sistemàticament articulats, i permeten valorar les polítiques i les formes d'actuació aplicades per les empreses en el marc de la GQT i els resultats aconseguits amb aquestes actuacions.
- Models més coneguts i utilitzats en l'àmbit internacional:
  - ☞ Model del Premi Deming (Japó)
  - ☞ Model del Premi Baldrige (EUA)
  - ☞ Model del Premi Europeu (Europa)
- Vinculació dels models als premis a la qualitat.

- **Objectius dels premis:**

- ☞ Augmentar la consciència sobre la GQT.
- ☞ Estimular l'autoavaluació sistemàtica aplicant uns criteris establits i reconeguts a escala mundial.
- ☞ Promoure la cooperació entre organitzacions (*benchmarking*).
- ☞ Reconèixer públicament els esforços de les organitzacions.
- ☞ Contribuir al desenvolupament d'una cultura organitzativa basada en l'avaluació.
- ☞ Promoure la comprensió dels requisits necessaris per tal de desplegar adequadament la GQT.
- ☞ Estimular les organitzacions a millorar constantment el sistema de direcció basat en els principis i elements bàsics de la qualitat total.

- **Utilitat dels models:**

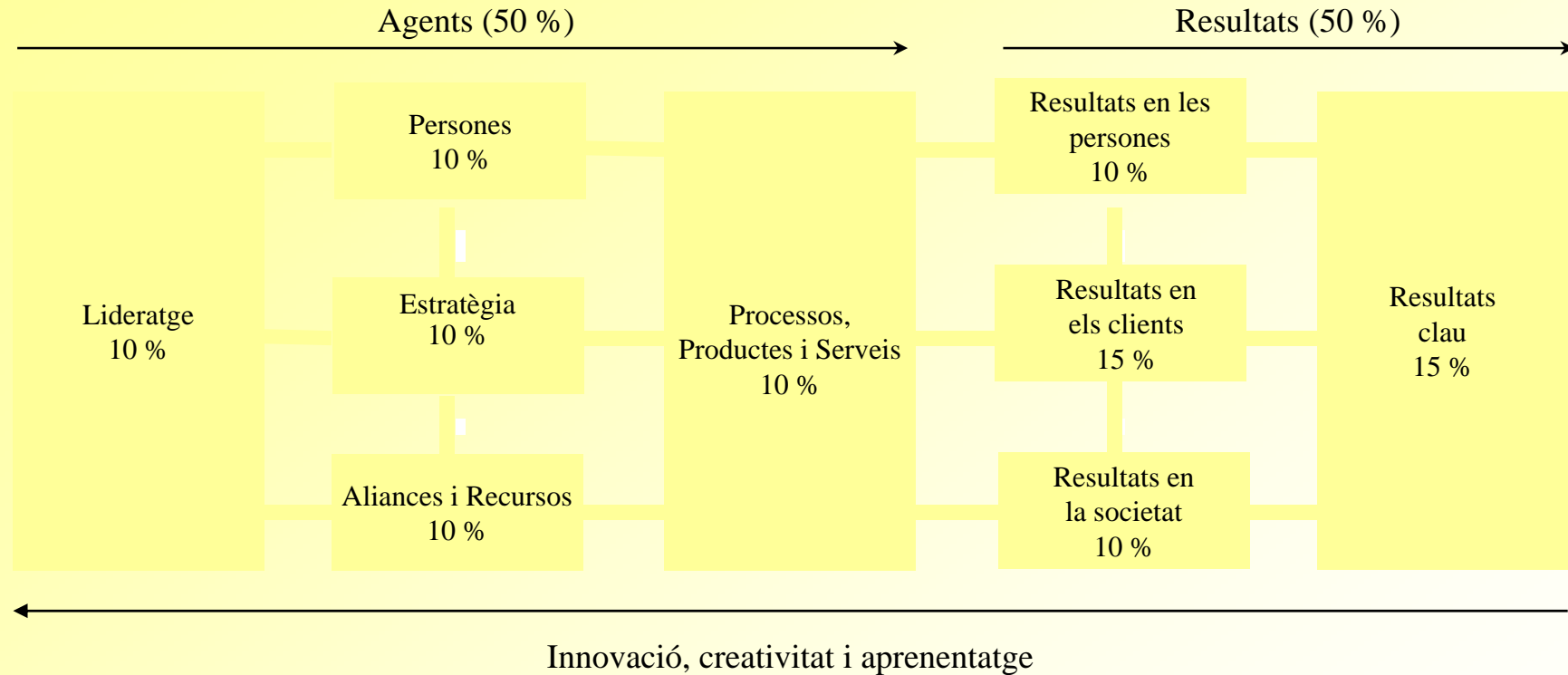
- ☞ Guia o referència de les empreses per a presentar una sol·licitud a un premi de qualitat.
- ☞ Marc de referència per a aplicar la GQT. Aprenentatge de la GQT.
- ☞ Referent per a utilitzar l'eina de l'autoavaluació de la gestió de l'organització.

- **Model del Premi Europeu**

- ☞ Establert en 1991 per l'EFQM, amb la col·laboració de l'EOQ i la Comissió Europea.
- ☞ Nou elements bàsics dividits entre criteris agents i criteris resultats.
- ☞ Ponderació específica de cada criteri. Ponderació total, 1.000 punts.
- ☞ La innovació i l'aprenentatge com a dinamitzadors del model.
- ☞ Quatre categories de premi: Grans Organitzacions; Unitats Operatives de Companyies; Petita i Mitjana Empresa (Independents i Subsidiàries); Organitzacions del Sector Públic i Organitzacions No Governamentals (ONG).
- ☞ Tres models: Grans Organitzacions; Petita i Mitjana Empresa (Independents i Subsidiàries); Organitzacions del Sector Públic i Organitzacions No Governamentals (ONG).
- ☞ Aquests models varien quant a les àrees que cal tractar, però són iguals pel que fa als criteris, subcriteris i puntuació.

☞ Nova versió del model:

## MODEL EFQM D'EXCEL·LÈNCIA (versió de 2010)



☞ Avaluació basada en quatre dimensions (RADAR):

- Resultats (*Results*)
- Enfocament (*Approach*)
- Desplegament (*Deployment*)
- Avaluació i revisió (*Assessment and Review*)

## 7.2. L'autoavaluació: concepte, procés, enfocaments i tipus

- **Concepte:** és un examen global, sistemàtic i regular de les activitats i els resultats d'una organització comparats amb un model d'excel·lència empresarial, el qual permet identificar clarament els punts forts i les àrees de millora de l'organització i culmina en accions de millora planificades i en el seguiment del progrés realitzat.

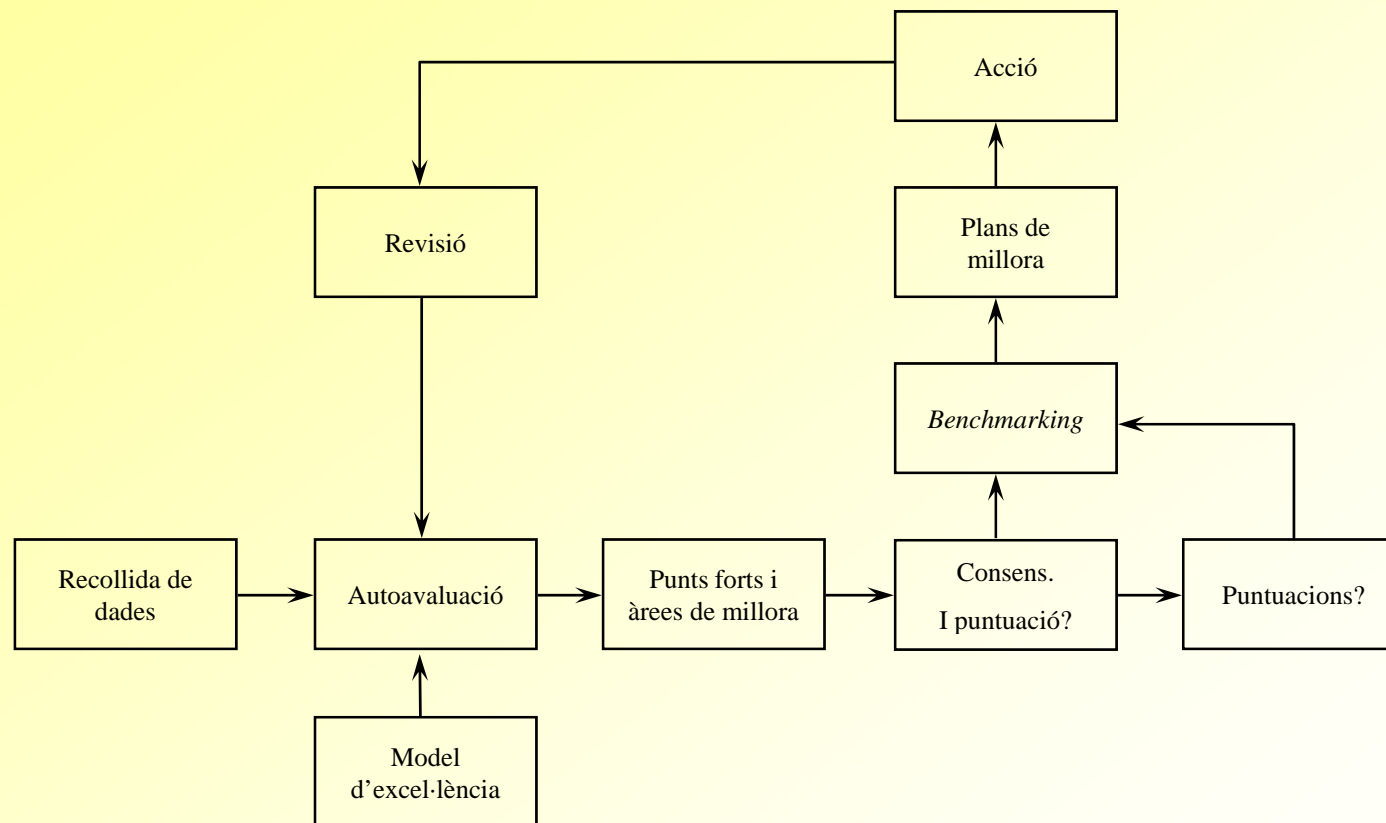
- **Objectius:**

- ☞ Identificació de fortaleeses i febleses de l'organització
- ☞ Base per a la millora a l'organització
- ☞ Desenvolupar una cultura global de negocis per a tota l'organització
- ☞ Oportunitat per al *benchmarking*
- ☞ Manteniment de la cartera de clients en el futur
- ☞ Integració dels principis de la GQT en totes les pràctiques del negoci
- ☞ Fomentar l'aprenentatge a l'organització
- ☞ Servir com a base per a la sol·licitud formal de un premi a la qualitat

- **Procés** d'autoavaluació:

- ☞ Aspectes clau:

- Compromís i implicació de l'alta direcció
    - Planificació i determinació de terminis concrets
    - Infraestructura tècnica i humana (s'utilitzen consultors?)
    - Clima organitzatiu afavoridor
    - Formació en la tècnica i en el model
    - Determinar sistema de recollida d'informació
    - Comunicació de plans i terminis
    - Establiment del model de referència





- **Enfocaments** d'autoavaluació:

- ☞ Com es pot aplicar l'autoavaluació?

- Quantitat de recursos que cal invertir
    - Qualitat dels resultats obtinguts
    - Cultura existent a l'organització
    - Finalitat perseguida amb l'autoavaluació
    - Experiència prèvia en autoavaluació
    - Sector d'activitat

- ☞ Enfocaments reconeguts:

- Qüestionari
    - Matrius de millora
    - Reunions de treball (*workshops*)
    - Formularis
    - Simulació de presentació al premi
    - Possibilitat de combinar diferents enfocaments

☞ En resum:

## FETS I DADES

Recolzats en evidències

RIGOR DEL  
PROCÉS

Baix

Alt

Matriu

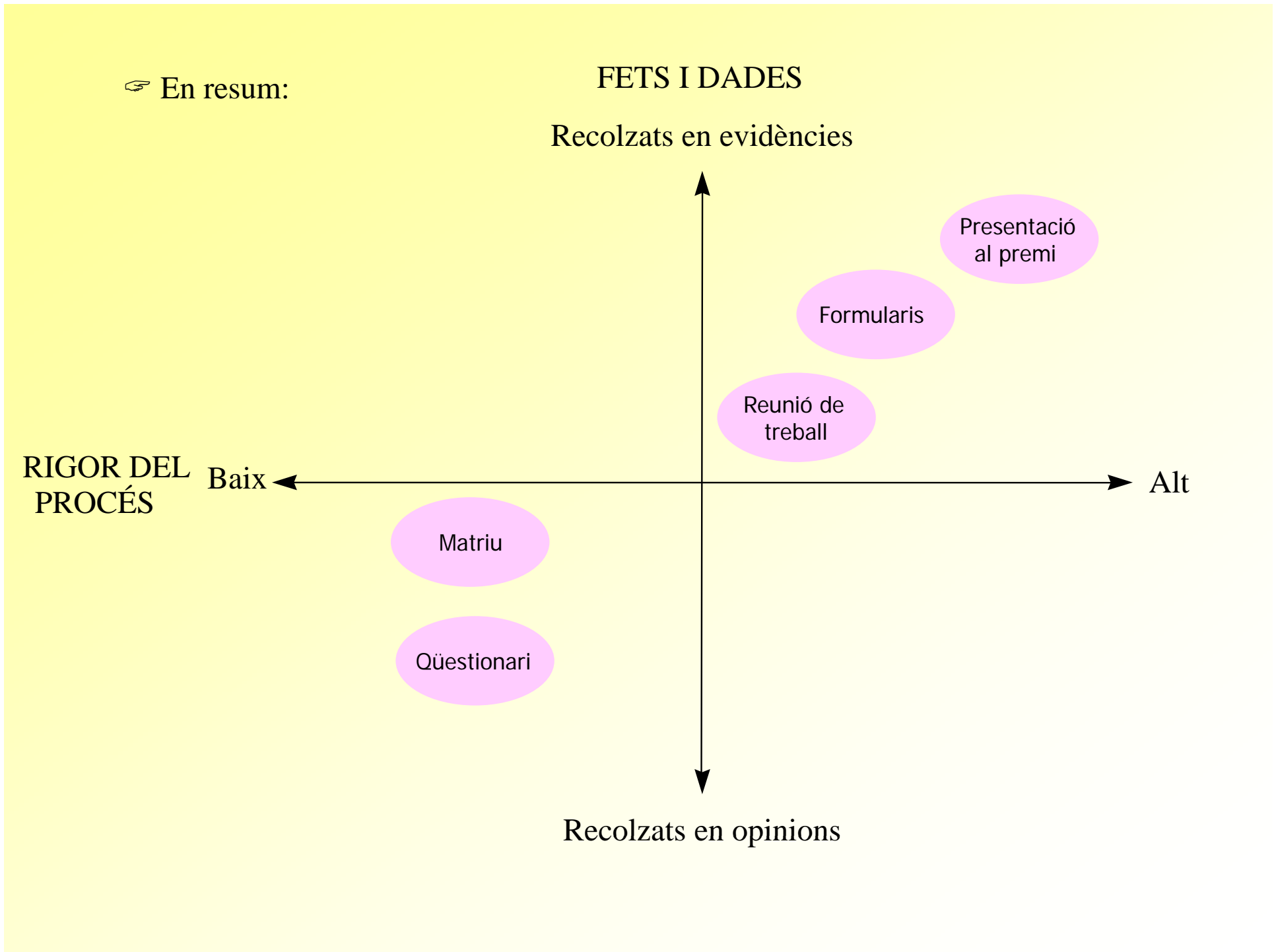
Qüestionari

Reunió de  
treball

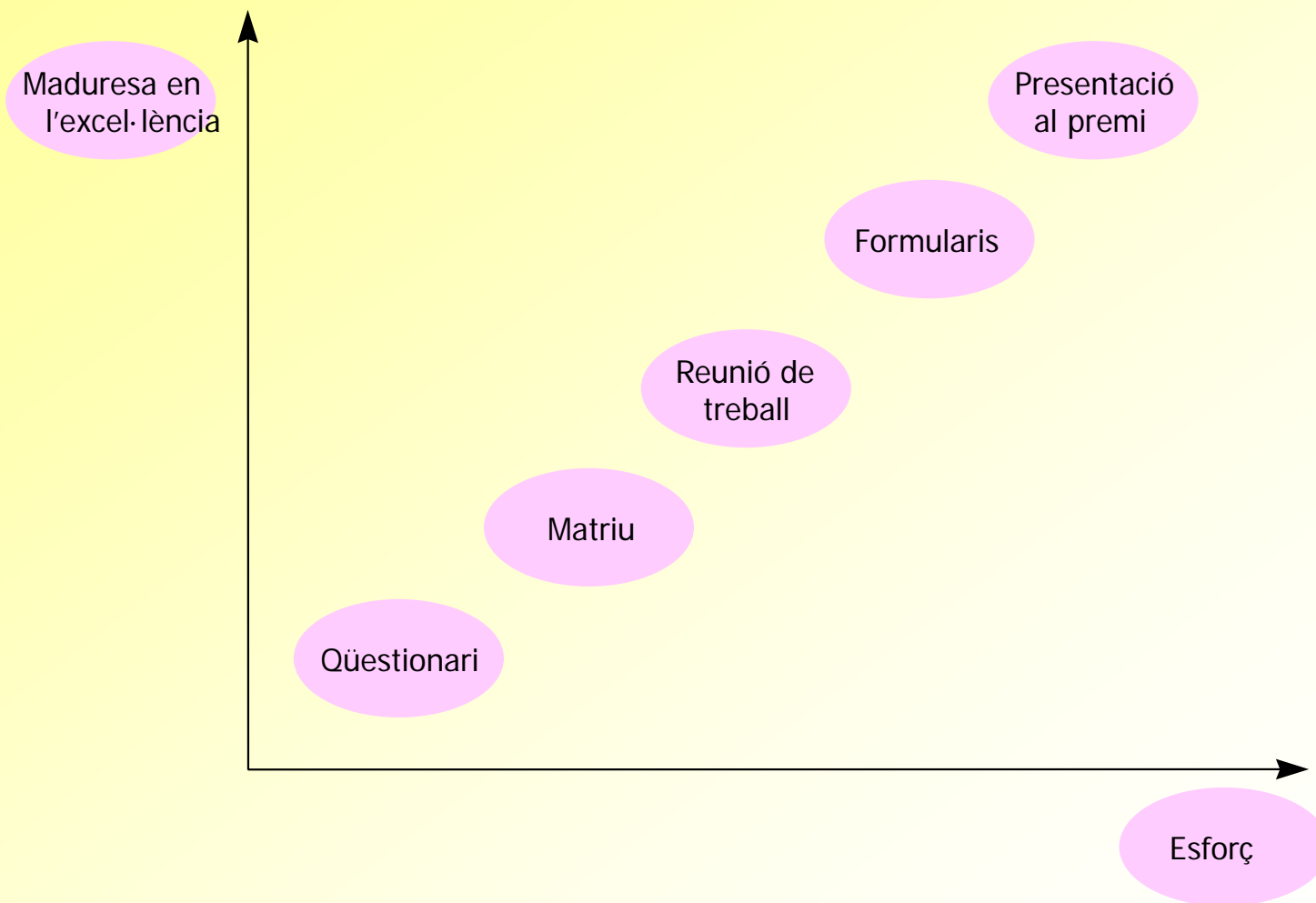
Formularis

Presentació  
al premi

Recolzats en opinions

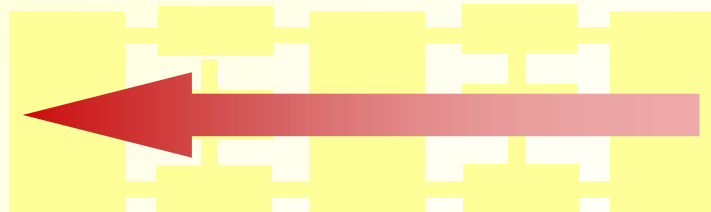


☞ En resum:



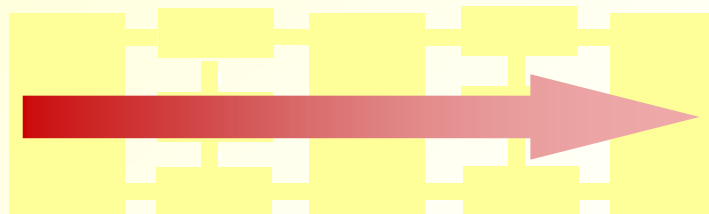
- Importància de la vinculació entre autoavaluació i planificació estratègica
- **Tipus** d'autoavaluació:

	<b>Orientada a la millora</b>
<b>Objectiu</b>	Identificació àrees de millora i causes subjacents
<b>Orientació</b>	Diagnosi
<b>Resultats</b>	Punt de partida
<b>Seqüència avaluació</b>	Dreta-Esquerra



- Importància de la vinculació entre autoavaluació i planificació estratègica
- **Tipus** d'autoavaluació:

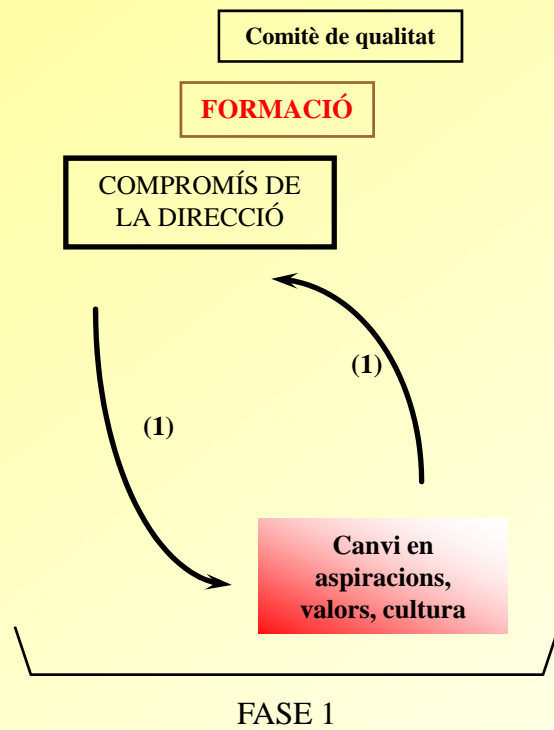
	<b>Orientada a la millora</b>	<b>Orientada a la sol·licitud d'un premi a la qualitat</b>
<b>Objectiu</b>	Identificació àrees de millora i causes subjacents	Identificació de fortaleeses
<b>Orientació</b>	Diagnosi	Obtenció de la màxima puntuació
<b>Resultats</b>	Punt de partida	Punt d'arribada
<b>Seqüència avaluació</b>	Dreta-Esquerra	Esquerra-Dreta



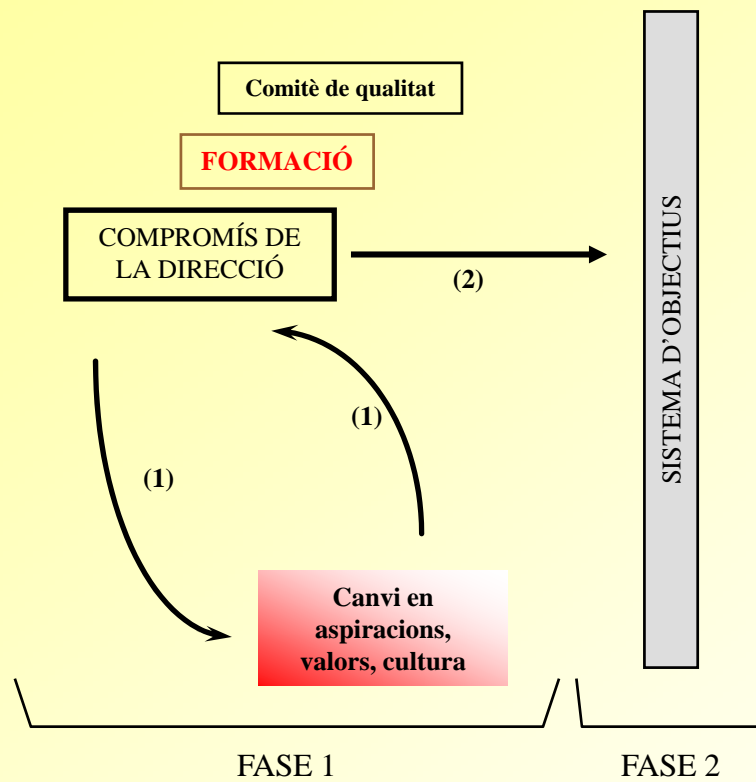
## 7.3. Fases de la implantació d'un sistema de GQT

- Tres fases:
  1. Presa de consciència de la direcció
  2. Disseny del sistema d'objectius
  3. Planificació, organització i control del sistema de GQT
- Fase 1. Presa de consciència de la direcció:
  - ☞ Compromís amb la GQT
  - ☞ Formació

- Fase 1. Presa de consciència de la direcció



- Fase 2. Disseny del sistema d'objectius

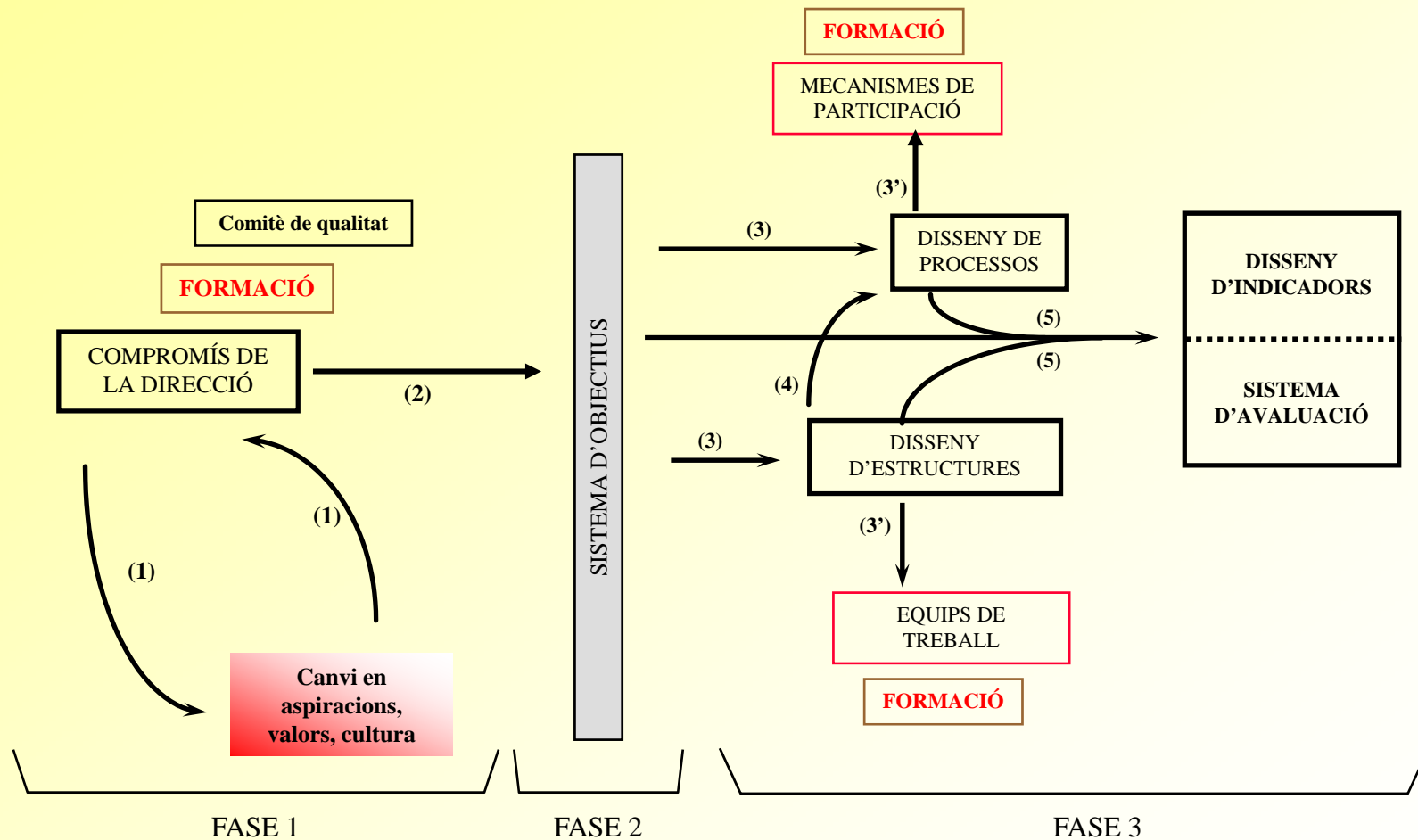




- Fase 3. Planificació, organització i control del sistema de GQT:

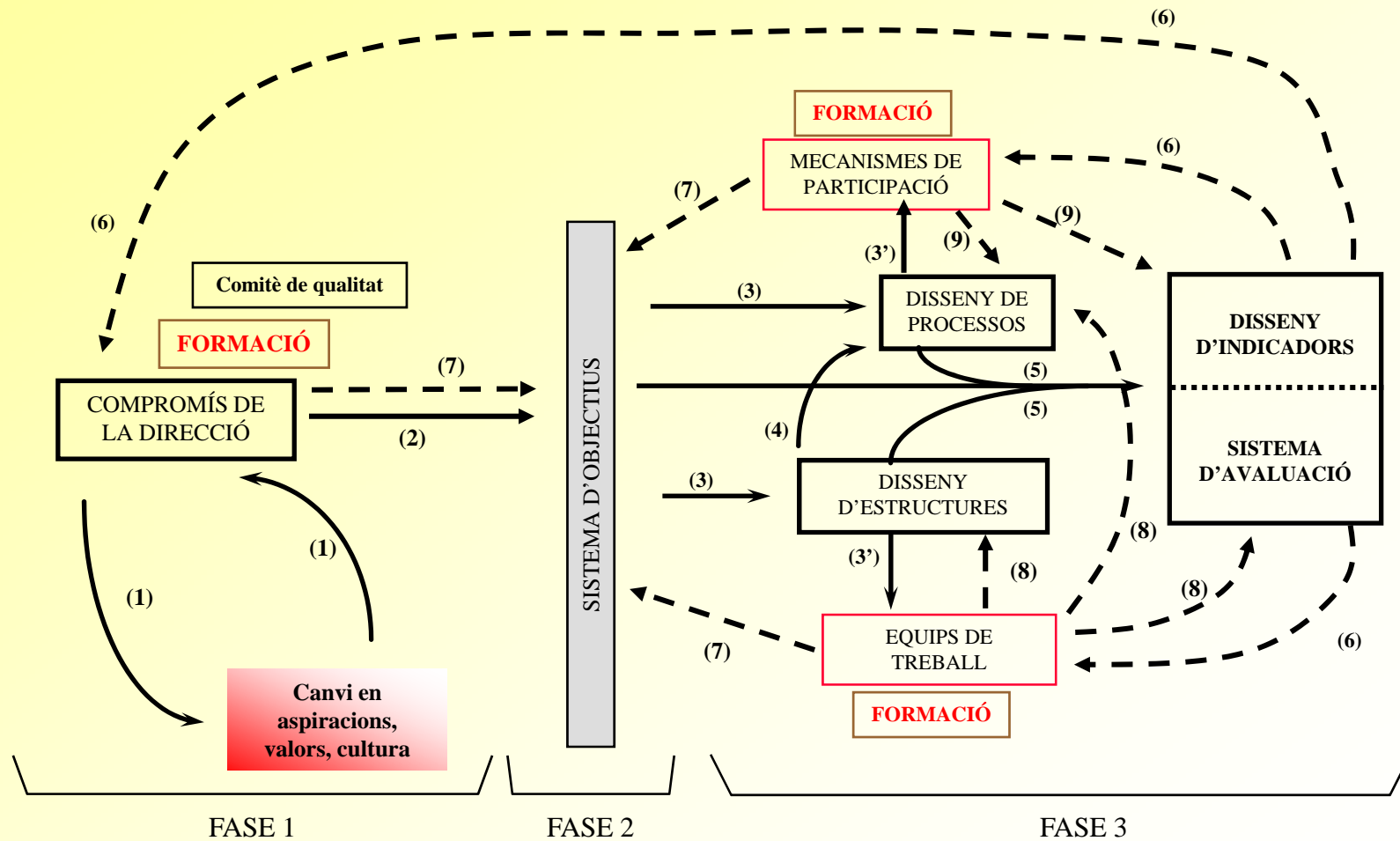
- ☞ Planificació i disseny de processos
- ☞ Disseny de l'organització (estructura)
- ☞ Mecanismes de participació
- ☞ Establiment d'equips de treball
- ☞ Formació
- ☞ Disseny d'indicadors i sistemes d'avaluació

- Fase 3. Planificació, organització i control del sistema de GQT



## 7.4. Consideracions a la implantació d'un sistema de GQT

- Retroalimentació (millora contínua del sistema):



- Relacions entre els principis de la GQT i el procés d'implantació:

Fases del procés d'implantació	Principis específics i genèrics de la GQT
Fase 1	(P2) Lideratge (P8) Formació
Fase 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principis relacionats amb la formulació dels objectius: (P13) Enfocament global de direcció i estratègia d'empresa (P14) Objectius i propòsit estratègic de l'empresa</li> <li>• Continguts essencials dels objectius (P14): (P1) Atenció al client (P18) Compensacions adequades a les parts interessades (<i>stakeholders</i>) (P3) Participació i compromís dels membres de l'organització (P5) Cooperació en l'àmbit intern de l'empresa (P7) Cooperació amb clients i proveïdors (P12) Millora contínua de coneixements, processos, productes i serveis</li> </ul>
Fase 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tots els principis específics i genèrics intervenen en aquesta fase</li> <li>• Alguns d'importants: (P20) Disseny de l'organització que facilite l'eficiència i l'eficàcia (P19) Assignació dels mitjans necessaris (P9) Administració basada en fets i en indicadors i sistemes d'avaluació (P10) Disseny i conformitat de processos i productes (P11) Gestió de processos (P3) Participació i compromís dels membres de l'organització (P16) Clima organitzatiu (P15) Visió compartida</li> <li>• Resultat final de tot el procés (en el cas de reeixir): (P12) Millora contínua (com a resultat) (P1) Satisfacció del client (com a resultat)</li> </ul>