

Conceptes de qualitat

**Nota tècnica elaborada per María D. Moreno-Luzón.
Departament de Direcció d'Empreses. Universitat de
València¹**

1. Concepte de qualitat

És imprescindible conèixer a quines convencions ens referim quan parlem de qualitat i fixar exactament què definim, ja que la diversitat de propostes existents en la literatura especialitzada pot crear una certa confusió en els que s'introdueixen en aquest àmbit de treball.

Podem agrupar la major part de les definicions de qualitat dins d'alguna de les quatre categories següents: *a) qualitat entesa com a conformitat a unes especificacions; b) qualitat com a satisfacció de les expectatives del client; c) qualitat com a valor; i d) qualitat com a excel·lència.*

1.1. Qualitat com a conformitat

La qualitat entesa com a *conformitat amb unes especificacions* és una idea que sorgeix en l'àmbit del taller i de la fàbrica de manufactures. A final del segle passat i principi d'aquest, l'objectiu de les empreses manufactureres era aconseguir la producció en massa de productes iguals i sense defectes. Es tractava d'aconseguir que totes les peces del mateix tipus foren iguals i intercanviables. L'important era aconseguir producció estàndard que permetera obtenir peces i productes *idèntics*. D'aquesta manera, la qualitat equival a la no-variabilitat de processos i productes.

¹ El contingut d'aquesta nota es basa en el capítol 1 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.

Aquesta visió de la qualitat està arrelada en els postulats *tayloristes* i *fordistes*, i el seu major èxit és el control estadístic de processos que tracta d'eliminar el cost elevat de la inspecció massiva. La qualitat dels productes és mesurada a través d'indicadors quantitatius, els quals permeten veure la conformitat dels productes amb les especificacions dissenyades.

Es tracta d'un concepte útil en mercats de productes industrials, fàcil d'implantar i administrar, i que pot ser mesurat i controlat amb exactitud. L'aplicació d'aquest concepte de qualitat implica increments de l'eficiència en les parts de l'organització que afronten graus menors d'incertesa i en les que és més fàcil definir especificacions: producció, facturació, servei amb contracte, etc. En general, sempre que siga possible identificar correctament les especificacions exigides pel client, i sempre que aquestes tinguen un grau suficient d'estabilitat en el temps —de tal manera que siga possible l'estandardització de processos i productes—, aquest concepte de qualitat serà molt fàcilment aplicable.

El major inconvenient d'aquesta manera d'entendre la qualitat és que pot perjudicar la capacitat d'adaptació de les empreses als canvis del mercat i acostar-les a una situació d'eficiència interna, però de dificultat per a adaptar-se i complir els seus objectius. En efecte, si l'empresa concentra els seus esforços en matèria de qualitat, exclusivament amb aquesta perspectiva interna de millorar la conformitat de productes, serveis i processos, sense qüestionar-se la utilitat dels mateixos processos o les possibilitats futures de productes i serveis basant-se en les anàlisis necessàries de l'entorn competitiu i dels mercats, les possibilitats de quedar desplaçada del mercat són molt altes. Els conceptes de qualitat amb una perspectiva externa posen l'accent, per contra, en la *utilitat* dels productes i serveis, en el seu *valor per als usuaris* i en la *satisfacció* que produeixen, i s'allunyen així del concepte de *pura conformitat a l'estàndard*.

1.2. Qualitat com a satisfacció de les expectatives del client

L'evolució de la gestió de la qualitat des d'una perspectiva molt centrada en la producció fins a perspectives que integren la dimensió del mercat ha tingut com a

conseqüència la major importància que cada vegada es dóna a la satisfacció de les expectatives dels clients com a eix central i principi bàsic de la qualitat. En aquest sentit, *un producte o servei serà de qualitat quan satisfaga o excedisca les expectatives del client.*

Aquesta definició del concepte de qualitat fa necessari un conjunt de factors subjectius de tal manera que puguin ser mesurats. Els clients, certament, no coneixen les especificacions que permeten jutjar la qualitat d'una manera objectiva, però sí que tenen expectatives i aquestes són susceptibles de mesurament, encara que aquest mesurament pugui ser una qüestió difícil en molts casos.

Es tracta d'una definició enfocada cap a l'exterior de l'organització i, per tant, serà especialment sensible als canvis del mercat. Si una empresa descobreix els factors que conformen les expectatives dels seus diversos clients i és capaç de monitorar-los, pot afirmar-se que haurà adquirit les bases per a un avantatge competitiu important. L'organització estarà en situació de triar els atributs del producte o servei sobre els quals fonamentarà la seua estratègia producte-mercat.

El major inconvenient d'aquesta definició és que es basa en expectatives de clients que són difícils de detectar, mesurar i ponderar. També s'ha de tenir en compte que un judici basat en expectatives està afectat per elements circumstancials que escapen, almenys en part, de l'àmbit de gestió de l'empresa. Un altre dels inconvenients d'aquest concepte de qualitat és que els judicis sobre qualitat basats en expectatives poden no tenir prou estabilitat en el temps.

1.3. Qualitat com a valor amb relació al preu

Aquesta concepció és aplicable, com les anteriors, a productes i serveis. Els autors que utilitzen aquesta definició entenen que la noció de valor ha de ser inclosa en la definició de qualitat. Propugnen que *tant preu com qualitat han de ser tinguts en compte en un mercat competitiu, que la qualitat d'un producte no es pot deslligar del cost i del preu.*

En el rerefons d'aquest concepte de qualitat com a valor hi ha la concepció econòmica que el preu és el primer determinant en l'elecció del consumidor. Per tant, *la qualitat s'entén ací com un concepte subordinat i relatiu, la qual cosa implica que es tractarà d'obtenir la millor qualitat possible a un preu determinat*. És la concepció que subjau a la definició molt estesa, sobretot al Regne Unit, de “valor per diners”.

Té l'avantatge que obliga l'empresa a centrar-se, al mateix temps, en la seua eficàcia respecte al mercat i en l'eficiència de la seua gestió econòmica interna.

L'inconvenient que presenta aquesta definició de qualitat és que els components del valor d'un producte o un servei —especialment els que formen part de les preferències del consumidor—, com també la ponderació de cada un, són difícils de conèixer, a més de ser aquesta una qüestió canviant en funció de les situacions de mercat i de les situacions de caràcter més general que afectaran les funcions individuals de demanda.

1.4. Qualitat com a excel·lència

Aquest concepte és el més genèric i integrador de les formes d'entendre la qualitat. Es pot aplicar a productes, serveis, processos i a l'empresa en conjunt. De fet, el terme *excel·lència* és el més comunament utilitzat amb referència a la qualitat en contextos molt diversos. És freqüent el seu ús per a qualificar les persones, i indica en aquest context un comportament exemplar, una alta qualitat humana.

Com que es tracta d'un concepte d'ús general i denota allò que és *el millor possible*, la qualitat com a *excel·lència* és un objectiu que permet —i exigeix— incorporar el compromís de tots els integrants de l'organització, i que, si és reconeguda pel mercat, serà font d'avantatge competitiu, via diferenciació. Aquest concepte s'aplica als productes i serveis que posseeixen els màxims estàndards de qualitat en les seues diferents característiques. El concepte de qualitat implica ací *no admetre, en la realització de qualsevol tasca, tot allò que no siga el millor*, i suposa la inversió de les millors habilitats i materials en la realització d'una tasca per a aconseguir el millor resultat possible. En

definitiva, un producte o un servei són de qualitat excel·lent quan s'apliquen, en la seua realització, els millors components i la millor gestió i realització dels processos.

Aquesta forma d'entendre la qualitat podria ser abstracta i difícil d'operativitzar; això no obstant, els models que subjauen en els premis a la gestió de la qualitat solen adoptar aquest enfocament. Així, el Model d'Excel·lència de l'EFQM que serveix de base per a la concessió dels premis europeus a la qualitat proporciona un marc de referència i uns indicadors per a poder aplicar aquesta perspectiva a la gestió de l'empresa en un sentit ampli. Aquest model serveix com a eina útil per a conduir la gestió de l'empresa cap a l'excel·lència. L'autoavaluació de les nou àrees de la gestió que permet el model pot aplicar-se a qualsevol tipus d'organització, i s'està difonent molt a Europa.

2. Proposta de síntesi dels diferents conceptes de qualitat

Prenent com a punt de referència l'empresa, podem agrupar les diferents definicions de qualitat fins ara exposades utilitzant tres perspectives: una *interna*, una altra de mercat o *externa*, i una altra *global*.

La *perspectiva interna* fa èmfasi en l'eficiència. Parteix del supòsit que l'empresa ofereix productes i serveis que interessen al mercat i, per tant, allò més important és elaborar el producte o prestar el servei amb una atenció especial als costos i a la productivitat, respectant allò que s'ha pactat amb el client de forma tàcita o explícita. S'assumeix ací que si un *output* està elaborat eficientment i té un rendiment igualment eficient, serà adquirit en el mercat.

La *perspectiva externa*, posterior en el temps, tracta de cobrir les llacunes de l'enfocament anterior i assumeix que, en els mercats amb un alt grau de rivalitat entre competidors, un fort ritme de canvi tecnològic i canvis en els gustos dels consumidors, és necessari centrar-se en el client, que és qui indicarà quins productes i serveis necessita, amb quines característiques i prestacions, i a quin preu. Aquesta perspectiva deixa en un segon pla l'eficiència per a posar l'èmfasi en l'eficàcia i en la satisfacció dels desitjos del client, i també deixa en un lloc secundari la satisfacció d'altres grups d'influència.

La *perspectiva global* comprèn les dues anteriors. L'empresa *excel·lent* és la que satisfà les necessitats de tots els grups d'influència que s'hi relacionen i, a més, amb criteris d'eficiència. Es pot entendre així el concepte d'excel·lència no com un estat que cal aconseguir, sinó com una filosofia de treball que dóna lloc a un procés dinàmic de millora en què l'objectiu és aconseguir l'eficiència i l'eficàcia (o la major aproximació a aquestes) i compleix, al mateix temps, les exigències dels diversos grups de persones que es relacionen amb l'organització, ja que són els que justifiquen i possibiliten la seua existència.

3. Conclusions

L'anàlisi del concepte de qualitat ens ha permès veure que es tracta d'un concepte ampli, que respon a múltiples interpretacions. L'anàlisi de les concepcions de la qualitat més sovint utilitzades —*conformitat, satisfacció de les expectatives dels clients, valor amb relació al preu i excel·lència*— ens ha permès també veure la seua aplicabilitat a productes, serveis, processos, sistemes o a l'empresa en conjunt, i analitzar alguns avantatges o limitacions de la seua aplicació. La reflexió sobre les relacions entre elles ens ha permès proposar-ne una síntesi diferenciant entre una perspectiva *interna*, una d'*externa* i una tercera de caràcter *global*. Aquestes diferents interpretacions de la qualitat poden ser de vegades complementàries, i la diversitat de plantejaments facilita, a més, que els directius puguin optar per la interpretació que millor s'adeqüe als seus objectius. L'anàlisi del concepte de qualitat ens permet, a més, comprendre millor l'evolució experimentada en la mateixa gestió de la qualitat.