

Tema 6

Gestió de la qualitat total (GQT): conceptes bàsics

6.1. Sorgiment i consolidació de la GQT

6.2. Principis i definició d'aquest enfocament

6.2.1. Principis específics de la GQT

6.2.2. Principis de caràcter genèric

6.2.3. Definició de la GQT

6.3. Avantatges i limitacions d'aquest enfocament

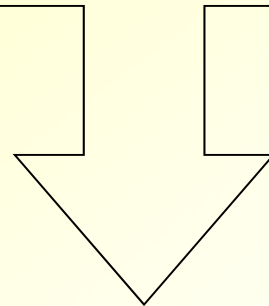
Bibliografia recomanada:

- 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 3.

6.1. Sorgiment i consolidació de la GQT

- **Reptes actuals:**

- ☞ Globalització dels mercats
 - ✓ competència internacional en disseny, preu, temps, capacitat, etc.
 - ✓ dinamisme: totes les variables sotmeses a canvis poc previsibles
- ☞ Clients més exigents
 - ✓ gran varietat d'oferta
 - ✓ qualitat orientada a satisfer les seues necessitats
- ☞ Acceleració del canvi tecnològic
 - ✓ ritme ràpid d'innovació de productes
 - ✓ cicles de vida del producte més curts
- ☞ Èxit de les formes pioneres de gestió de la qualitat



Evolució de la gestió de la qualitat cap a una visió més global, totalment orientada al mercat, multidimensional, i dinàmica.

- **Diferències més importants respecte als enfocaments anteriors:**

- ☞ Orientació al client

- ☞ Lideratge de la direcció

- ☞ Establiment de mecanismes que fomenten la participació, el compromís i la cooperació entre tots els agents

- ☞ Aplicació d'un enfocament global (total) de direcció

- ☞ Millora contínua

6.2. Principis i definició d'aquest enfocament

- Aquest enfocament es basa en l'aplicació d'uns principis que constitueixen un sistema.
- El grau d'intensitat amb el qual s'ha d'aplicar cada principi depèn de les circumstàncies particulars de cada empresa i de la manera en què es dirigeix.

- **Dues classificacions:**

- 1. Principis **específics**
 - 2. Principis **genèrics**

- 1. Principis **motors**
 - 2. Principis **derivats**

6.2.1. Principis específics de la GQT

- Són els que formen el substrat més bàsic i específic de l'enfocament de GQT (literatura especialitzada) i defineixen aquest enfocament.
- No pot ser caracteritzat com a GQT un tipus de direcció que implique una aplicació molt parcial o insuficient d'aquests principis.

1. Atenció a la satisfacció del client
2. Lideratge i compromís de la direcció amb la qualitat
3. Participació i compromís dels membres de l'organització
4. Canvi cultural
5. Cooperació en l'àmbit intern de l'empresa
6. Treball en equip
7. Cooperació amb clients i proveïdors
8. Formació
9. Administració basada en fets i recolzada en indicadors i sistemes d'avaluació
10. Disseny i conformitat de processos i productes
11. Gestió de processos
12. Millora contínua dels coneixements, processos, productes i serveis

6.2.2. Principis de caràcter genèric

- No són específics de la GQT, però són importants per a la direcció estratègica i el disseny organitzatiu de qualsevol empresa.
- Són necessaris per a conservar la coherència i l'efectivitat de l'aplicació de la GQT.

13. Enfocament global de direcció i estratègia d'empresa

14. Objectius i propòsit estratègic de l'empresa

15. Visió compartida dels membres de l'organització

16. Clima organitzatiu

17. Aprenentatge organitzatiu

18. Compensacions adequades a les parts interessades (*stakeholders*)

19. Assignació dels mitjans necessaris

20. Disseny de l'organització que facilite l'eficàcia i l'eficiència de l'empresa

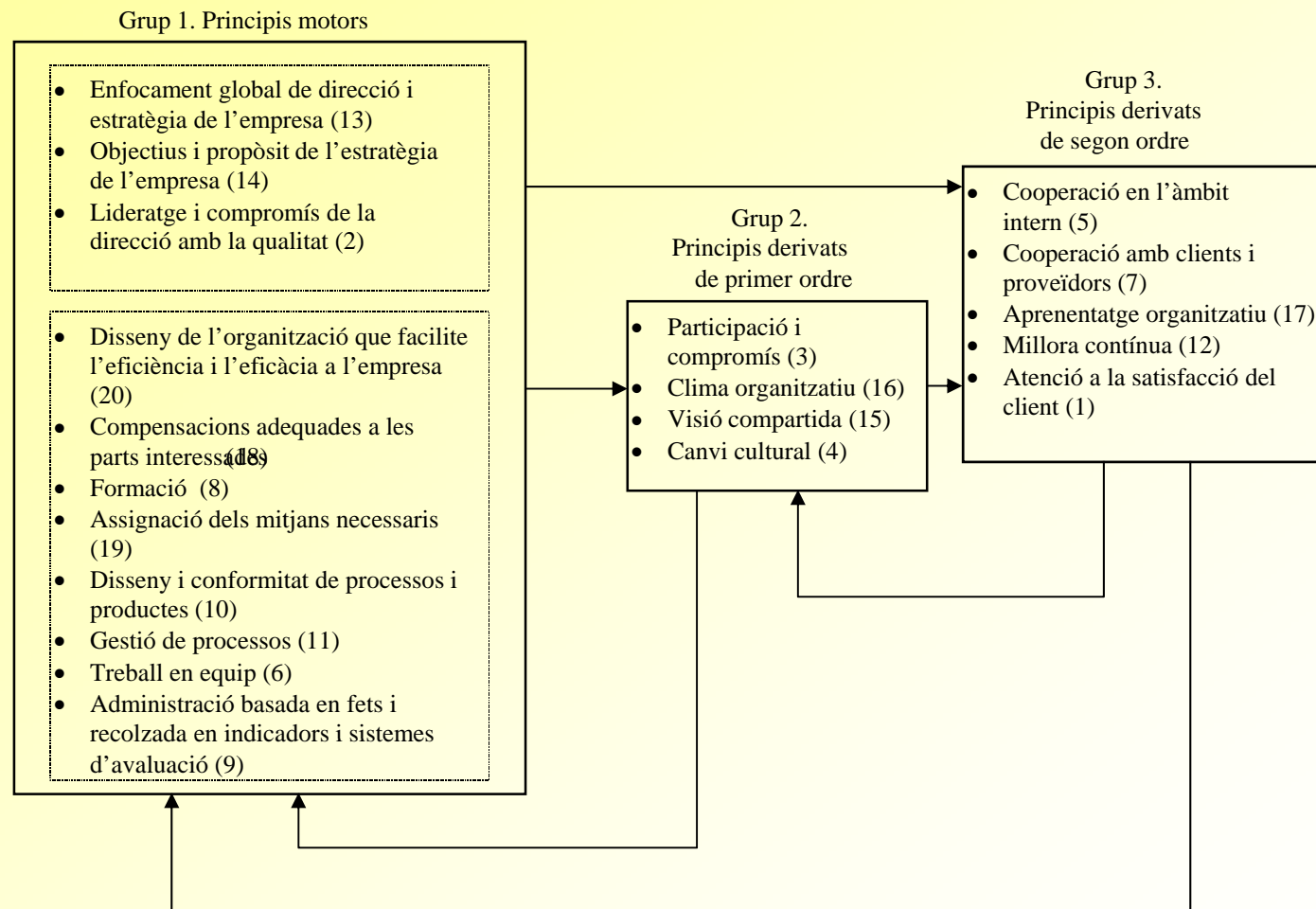
- **Principis motors:**

- ☞ Condició necessària i facilitadora d'altres principis
- ☞ S'implanten per voluntat deliberada i explícita de la direcció
- ☞ Pertanyen a l'organització formal

- **Principis derivats:**

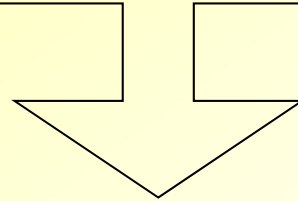
- ☞ No són susceptibles d'implantació directa de la direcció
- ☞ Conseqüència d'un conjunt de relacions tècniques i socials, configurades pels principis motors i els principis derivats entre si
- ☞ Pertanyen tant a l'organització formal com a la informal
- ☞ Dues classes: derivats de primer ordre i derivats de segon ordre

- Els 20 principis **constitueixen un sistema d'elements interrelacionats**, amb efectes sinèrgics i gran coherència interna, que suposa la clau de l'èxit de la GQT com a sistema de direcció.



6.2.3. Definició de la GQT

La GQT és una forma de dirigir i gestionar l'empresa que comprèn totes les polítiques, decisions i activitats mitjançant les quals les necessitats i expectatives dels clients, dels empleats i la comunitat en general, així com els objectius de l'organització, són satisfets de la forma més eficaç i eficient possible, maximitzant el desenvolupament del potencial dels empleats per mitjà de la seua participació i col·laboració en una recerca de millora contínua.



Aquesta forma de dirigir suposa la integració de totes les funcions i processos d'una organització amb la finalitat d'aconseguir la satisfacció del client mitjançant la millora contínua dels béns i serveis que aquesta ofereix.

• **Principals diferències** entre els enfocaments d'assegurament de la qualitat i GQT

	Assegurament de la qualitat	Gestió de la qualitat total
Visió i concepte de qualitat	<ul style="list-style-type: none"> • Conformitat amb unes especificacions (Un problema per resoldre) 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfer expectatives // Valor • Recerca de l'excel·lència (Una oportunitat per a competir)
Filosofia de gestió	<ul style="list-style-type: none"> • Produir béns i serveis amb el nivell de qualitat adient (Enfocament estàtic) 	<ul style="list-style-type: none"> • Millorar contínuament la qualitat en tots els aspectes de l'organització (Enfocament dinàmic)
Impacte sobre la competitivitat de l'empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Poca atenció a l'entorn i als canvis necessaris en l'empresa per a millorar la seua competitivitat (Enfocament intern) 	<ul style="list-style-type: none"> • Atenció prioritària a l'entorn i a la qualitat com a oportunitat d'aconseguir millores en la competitivitat (Enfocament intern i extern)
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenir errors, fer les coses bé a la primera, minimitzar costos de no-qualitat (Eficiència) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fer les coses correctes, satisfer el client intern i extern, maximitzar el valor per a l'usuari (Eficàcia)
Abast o globalitat de l'enfocament	<ul style="list-style-type: none"> • Totes les unitats de treball relacionades amb el procés productiu 	<ul style="list-style-type: none"> • Tota l'organització, amb la direcció general encapçalant la globalitat de l'enfocament
Mètodes de treball	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematització de processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Establiment d'objectius i mobilització de tota l'organització
Recursos humans. Formació	<ul style="list-style-type: none"> • Formació de les persones que desenvolupen tasques que influeixen en la qualitat del producte o servei, per tal que siguin capaços de complir especificacions 	<ul style="list-style-type: none"> • 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
Assignació de responsabilitats	<ul style="list-style-type: none"> • El departament de qualitat 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 	<ul style="list-style-type: none"> • El departament de qualitat dissenya 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

6.3. Avantatges i limitacions d'aquest enfocament

- Enfocament proactiu on la qualitat es percep com una oportunitat per a competir (no com un problema que cal resoldre).
- Enfocament sistèmic i global de la gestió de la qualitat. Responsabilitat compartida i èmfasi en l'eficiència i l'eficàcia.
- Es considera que el desenvolupament de les persones és una font d'avantatge competitiu.
- Es fomenta la participació, el compromís, la millora contínua i la cooperació.
- Recerca de la satisfacció de tots els grups relacionats amb l'organització.
- Enfocament dinàmic (millora contínua de tots els aspectes de l'organització).
- Enfocament més difícil d'implantar en la seua totalitat que els estudiats anteriorment.