

Tema 9

Dimensió organitzativa de la gestió de la qualitat (I)

- 9.1. Introducció a la dimensió organitzativa de la gestió de la qualitat
- 9.2. Repercussions de la gestió de la qualitat sobre el disseny de llocs
- 9.3. Repercussions de la gestió de la qualitat sobre l'estructura organitzativa
- 9.4. Repercussions de la gestió de la qualitat sobre els processos d'informació-decisió

Bibliografia recomanada:

- Moreno, 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. Apartats 10.1, 10.2 i 10.3.

9.1. Introducció a la dimensió organitzativa de la gestió de la qualitat

- Ens preguntem quins canvis organitzatius es produeixen com a conseqüència de l'aplicació de la gestió de la qualitat.
- Cadascun dels enfocaments afectarà l'organització de manera diferent.
- Encara que hi ha diferències segons el tipus d'organització de què es tracte, hi ha alguns trets comuns a cada enfocament.
- L'impacte organitzatiu de la gestió de la qualitat total serà en termes generals més ampli i divers que el de l'assegurament de la qualitat.

9.2. Repercussions de la gestió de la qualitat sobre el disseny de llocs

- Sobre el grau d'especialització:

Variables	Assegurament de la qualitat	Gestió de la qualitat total
Grau d'especialització o divisió horitzontal	<p>➔</p> <ul style="list-style-type: none"> • No implica, necessàriament, canvis en aquest paràmetre. • En general, el titular del lloc coneix i desenvolupa la mateixa quantitat de tasques després de la implantació del sistema. 	<p>⦿⦿</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminució important en el grau d'especialització. • Es fomenta la visió àmplia del procés. • Els titulars del lloc coneixen les tasques precedents i successives.
Grau d'especialització o divisió vertical	<p>⦿</p> <ul style="list-style-type: none"> • No suposa canvis respecte a la capacitat de presa de decisions. • Sí s'incrementa la capacitat d'inspecció i control sobre el resultat de les tasques. 	<p>⦿⦿</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminució important. • Qui fa la tasca guanya capacitat de decisió i control sobre aquesta.

- Sobre el grau de formalització i estandardització:

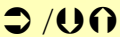

Variables	Assegurament de la qualitat	Gestió de la qualitat total
Grau de formalització	☺☺ <ul style="list-style-type: none"> • Increment en el grau de formalització de polítiques de gestió, processos operatius i mètodes d'avaluació. • Increment substancial especialment en els nivells operatius. 	☺☺ <ul style="list-style-type: none"> • S'incrementa la formalització del comportament a les unitats de treball amb tasques més rutinàries, sobretot si s'aplica simultàniament amb l'AQ. • L'increment de la normalització es produeix a totes les unitats mitjançant normes, regles, criteris i pautes de comportament.

- Sobre el grau de preparació i adoctrinament:

Variables	Assegurament de la qualitat	Gestió de la qualitat total
Formació	<p>ⓘ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es produeixen variacions limitades en la provisió, per part dels membres afectats per la implantació del sistema, de la formació necessària per fer funcionar el sistema documental. 	<p>ⓘⓘ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tots els membres es formen amb la finalitat de dotar-los de prou coneixements per tal de desenvolupar eficaçment les tasques i perquè tinguin capacitat de decisió sobre aquestes. • Formació utilitzada, també, per a difondre i fer que s'assimilen els principis i valors de la GQT.
Adoctrinament	<p>⊖</p> <ul style="list-style-type: none"> • En general, no s'esperen i no s'observen canvis en aquesta variable. 	<p>ⓘⓘ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importància de la socialització (interiorització de la missió i la visió) per mitjà de diferents vies de comunicació i participació, i a través de variables lligades a la gestió de les persones (lideratge, formació i desenvolupament o promoció i recompensa).

9.3. Repercussions de la gestió de la qualitat sobre l'estructura organitzativa

- Sobre l'agrupació de llocs en unitats:

Variables	Assegurament de la qualitat	Gestió de la qualitat total
Criteris d'agrupació d'unitats	 <ul style="list-style-type: none">• Varia només en el cas que després de la normalització de tasques i fluxos de treball s'observen interdependències no previstes fins aquest moment.	 <ul style="list-style-type: none">• S'adoptarà el criteri que facilite la comunicació entre unitats de treball i el desenvolupament efectiu de processos.• Es tendirà a unitats orientades cap al procés, el producte o el mercat.

- Sobre la grandària de les unitats:

Variables	Assegurament de la qualitat	Gestió de la qualitat total
Grandària de les unitats	<p>⌈</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les necessitats menors de supervisió i control, resultat de la normalització de tasques i processos, permet un àmbit de control més ampli i unitats de més grandària. 	<p>⌈/⌋</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendència a augmentar la grandària en incorporar la GQT els avanços en la formalització dels processos provinents de l'AQ. • Però reducció de la grandària, en què la necessitat de comunicació i coordinació interpersonal augmenta. • Ha d'entendre's el canvi de papers desenvolupats pels caps intermedis.

- Sobre l'ús de dispositius d'enllaç entre llocs i unitats:

Variables	Assegurament de la qualitat	Gestió de la qualitat total
Dispositius d'enllaç (Llocs d'enllaç)	<p>①</p> <ul style="list-style-type: none"> • En general, ús limitat d'aquests dispositius. • Els tècnics de qualitat assumeixen el paper d'enllaç i faciliten la coordinació de tasques i l'intercanvi d'informació entre departaments. 	<p>①①</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilització generalitzada i intensiva d'aquests dispositius que faciliten l'adaptació mútua. • Dues figures destacades: els tècnics de qualitat i els facilitadors dels equips de treball.
(Comitès i equips de treball)	<p>①</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sovint es crea un comitè de qualitat per tal de coordinar la implantació. • Possible creació d'equips per a desenvolupar documents i especificacions. 	<p>①①</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posada en marxa d'una estructura d'equips de treball formada per comitès permanents i equips de millora.

- Sobre la caracterització del sistema decisorí:

Variables	Assegurament de la qualitat	Gestió de la qualitat total
Grau de centralització del sistema decisorí (Vertical)	<p>☞☞</p> <ul style="list-style-type: none"> • No es preveu en les normes de referència cessió de la capacitat de decisió als nivells inferiors. • Possible delegació en sistemes d'AQ avançats. 	<p>☹☹</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delegació de la capacitat de decisió en favor dels nivells més baixos de la jerarquia. • Es promou la participació de tots els empleats (mitjançant els equips de treball, fonamentalment).
(Horitzontal)	<p>☹☹</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delegació de poder des de la jerarquia fins al personal de suport (tècnics i especialistes). 	<p>☹☹</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delegació de poder des de la jerarquia fins al personal de suport (tècnics i especialistes), sobretot dels encarregats de la facilitació i difusió del programa de qualitat.

9.4. Repercussions de la gestió de la qualitat sobre els processos d'informació-decisió

- Sobre els fluxos d'informació:

Variables	Assegurament de la qualitat	Gestió de la qualitat total
Fluxos d'informació interns (Coordinació, comunicació)	<p>⇒</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'articulen paral·lelament als processos formalitzats. • El seu increment depèn, fonamentalment, de l'estat en què es troba l'organització on s'implanta el sistema. 	<p>⦿⦿⦿</p> <ul style="list-style-type: none"> • Increment important del seu ús tant en direcció vertical (en els dos sentits) com horitzontal. • Permeten la comunicació oberta entre tots els membres. • Són necessaris per a coordinar el treball de les unitats amb autonomia de decisió.
(Corresponents a activitats de control)	<p>⦿⦿⦿</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creació d'una important xarxa per a transmetre la informació referent a les no-conformitats o situacions on les dades permeten predir una anomalia. 	<p>⦿</p> <ul style="list-style-type: none"> • Increment d'aquests fluxos. • En molts casos, actuen com a <i>feed-back</i> per a unitats o equips que controlen el seu treball.
Fluxos d'informació externs	<p>⇒</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existeix relació directa. 	<p>⦿⦿⦿</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolupament important a tots els nivells organitzatius (comunicació de doble via). • Fonamentals per a orientar-se al client i cooperar amb proveïdors.

- Sobre els fluxos de decisió:

Variables	Assegurament de la qualitat	Gestió de la qualitat total
Fluxos d'informació-decisió	<p>⇒⇒</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existeix una certa desviació d'aquests fluxos cap a tècnics de qualitat (a causa de l'elaboració de les normes i els procediments) i, en alguns casos, cap a operaris que fan autocontrol de processos o procediments. • Els tècnics de qualitat assumeixen el paper d'enllaç i faciliten la coordinació de tasques i l'intercanvi d'informació entre departaments. 	<p>⇒⇒⇒</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variacions importants en la direcció i sentit dels fluxos d'informació-decisió: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Fluxos verticals ascendents. ↑ ⇒ Fluxos horitzontals entre unitats i equips. → ⇒ Fluxos verticals de sentit descendent. ↓