Principis i pràctiques d'un model d'excel·lència en la gestió

César Camisón

PID_00182229

UOC
Universitat Oberta de Catalunya

Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca

Índex

Introducció 5

Objectius 7

1. Característiques d'un model d'excel·lència en la gestió 9
1.1. El canvi organitzatiu cap a l'excel·lència basat en la qualitat 9
1.2. El canvi cultural en la GQT 13
1.3. El vessant intangible: crear un sistema de valors 17
1.4. El vessant tangible: mètode i eines per al canvi 23

2. Principis i pràctiques d'un sistema d'excel·lència en la gestió 27
2.1. Orientació al client 27
2.1.1. Principis per a la satisfacció del client 27
2.1.2. Pràctiques per a la satisfacció del client 32
2.2. Orientació estratègica a la creació de valor 35
2.2.1. Direcció estratègica de la qualitat 35
2.2.2. Pràctiques per a integrar la qualitat en el procés estratègic 37
2.3. Lideratge i compromís de la direcció 39
2.3.1. La responsabilitat de la direcció en els problemes de qualitat 39
2.4. Orientació a les persones i al desenvolupament de les seves competències 43
2.4.1. Les persones en primer lloc 43
2.4.2. Pràctiques per a enfocar l'organització a les persones ... 46
2.4.3. Compromís i satisfacció del personal 47
2.4.4. Selecció del personal 48
2.4.5. Participació 48
2.4.6. Donar poder a les persones: autonomia i llibertat d'acció 49
2.4.7. Reconeixement i recompensa dels esforços de qualitat 51
2.4.8. Comunicació horitzontal i vertical dels objectius i assoliments en qualitat 53
2.5. Visió global, sistèmica i horitzontal de l'organització 54
2.5.1. L'enfocament global de l'organització 54
2.5.2. La cooperació interna i el treball en equip 54
2.6. Orientació a la cooperació 56
2.6.1. La cooperació externa i l'organització oberta en xarxa 56

2.6.2. Pràctiques per a l'orientació a la cooperació 57
2.7. Orientació a l'aprenentatge i a la innovació 59
2.7.1. La millora contínua i la millora radical 59
2.7.2. Pràctiques per a l'aprenentatge i la innovació 60
2.8. Orientació ètica i social 61
2.8.1. Orientació cap als públics d'interès i responsabilitat eticosocial 61
2.8.2. Pràctiques per a l'orientació ètica i social 62

3. L'excel·lència en la gestió com a procés: el grau d'adopció..... 63

Resum..... 69

Bibliografia..... 73

Introducció

La gestió de la qualitat total (GQT) és l'enfocament més avançat en gestió de la qualitat. Per bé que encara no hi ha cap definició consensuada del terme, ni tampoc cap llista definitiva dels principis que té associats i de les pràctiques i tècniques necessàries per a dur-ne a terme la implantació, hi ha un acord creixent que aquest concepte constitueix la base d'un sistema d'excel·lència en la gestió.

En aquest mòdul se'n desenvolupa el concepte, les característiques i les implicacions en el canvi organitzatiu i cultural. L'evolució de la funció de qualitat fins a assolir aquest estadi s'explica pels nous reptes estratègics que l'empresa ha d'afrontar en els mercats actuals, que l'obliguen a considerar la qualitat com una variable valuosa per a construir i defensar una posició competitiva avantatjosa. Per aquest motiu, la GQT té com un tret distintiu la dimensió estratègica, que no tenen els enfocaments precedents de gestió de la qualitat.

Com tota estratègia, la GQT es caracteritza per un contingut i un procés d'implantació, que estan molt interrelacionats (cosa implícita en la definició com a constructe latent). La filosofia de la direcció inspirada per la GQT ha recollit dels paradigmes organitzatius preexistents diversos principis, formant un sistema de valors i una metodologia d'ús per a la pràctica directiva. Però la GQT ha heretat d'aquests mateixos models organitzatius una caixa d'eines àmplia que ha enriquit encara més i que serveix per a portar a la pràctica els valors. El procés d'implantació de l'estratègia de GQT parteix, doncs, d'un vessant tangible: l'adopció de certes pràctiques, fonamentades en un ventall ampli de tècniques que aporten els instruments necessaris perquè la gestió de la qualitat s'impregni dels principis i aquests s'apliquin reeixidament. Així, es distingeixen tres dimensions en la GQT:

- Estratègica
- Filosòfica
- Operativa

En aquest mòdul ens centrarem especialment en el sistema de valors o principis que fonamenten la GQT i que constitueixen els elements definidors més notables d'un sistema d'excel·lència en la gestió. Farem també una breu referència a les pràctiques i tècniques que s'utilitzen per a implantar-la d'una manera eficaç, és a dir, els factors crítics que cal considerar per a una implantació satisfactòria.

Vegeu també

Veurem un estudi més detallat d'aquests factors decisius en el mòdul "**El procés d'implantació d'un sistema d'excel·lència en la gestió**".

Malgrat que els principis i pràctiques de GQT formen un sistema, dur-ne a terme l'adopció i la implantació al món real no sempre es correspon plenament amb l'arquetip dibuixat. És freqüent ensopegar amb organitzacions que han

omès algun aspecte. Presentem sis arquetips de graus d'adopció de la GQT, basats en l'amplitud de principis que l'organització ha assumit i en la profunditat amb què els ha posat en pràctica.

Objectius

En acabar l'estudi d'aquest mòdul didàctic, haureu de ser capaços del següent:

1. Presentar el model d'excel·lència en la gestió a partir del concepte de gestió de la qualitat total, que tingui en compte tant els principis com les pràctiques i tècniques per a dur-ne a terme la implantació.

2. Identificar les característiques d'aquest enfocament i assenyalar-ne els dos vessants, el tangible (pràctiques i tècniques) i l'intangible (sistema de valors).

3. Analitzar el procés de canvi organitzatiu i cultural que representa l'excel·lència en la gestió.

4. Entendre i aplicar un sistema d'excel·lència en la gestió orientat a tots els públics d'interès que són clau per a l'organització.

5. Identificar les noves responsabilitats que la direcció assumeix dins d'un sistema d'excel·lència en la gestió quant a lideratge i compromís amb la gestió de la qualitat, i les repercussions que té en relació amb el procés estratègic, les pautes de disseny organitzatiu, la gestió de les persones i la gestió dels processos.

6. Desenvolupar un sistema d'excel·lència en la gestió orientat estratègicament cap a la creació de valor, la cooperació i l'aprenentatge i la innovació.

7. Veure que l'aplicació d'un sistema d'excel·lència en la gestió és un procés molt complex, i que les empreses n'assoleixen diferents graus d'adopció segons l'amplitud de principis que assumeixen i la profunditat amb què ho posen en pràctica.

1. Característiques d'un model d'excel·lència en la gestió

1.1. El canvi organitzatiu cap a l'excel·lència basat en la qualitat

Una empresa madura, que vulgui competir amb arguments diferents dels preus baixos i que requereixi el compromís de les persones en un projecte diferenciat, ha de recórrer obligatòriament a un sistema de gestió basat en l'excel·lència, com il·lustra el cas de Miele que exposem a continuació.

Cas Miele, qualitat a la manera antiga

En un moment complicat per als fabricants del món desenvolupat, l'estratègia de supervivència de Miele, la companyia alemanya d'electrodomèstics, està trencant gairebé totes les normes. Líder global en electrodomèstics d'alta qualitat com rentadores i aspiradores, és coneguda pels nivells de precisió en la fabricació i la negativa a passar a la gamma baixa del mercat i competir en preus. Miele és una companyia autosuficient que basa gairebé tota la seva producció a Alemanya. En comptes de subcontractar proveïdors d'un cost baix, fabrica quatre milions de motors elèctrics a l'any (suficient per a tots els seus productes) a la planta que té a prop de Colònia, la qual cosa assegura que és essencial per a mantenir el nivell de qualitat.

L'estratègia s'ha guanyat el respecte del sector. Andrea Guerra, conseller delegat de Merloni, el fabricant italià d'electrodomèstics, considera Miele la icona de la qualitat en el sector "amb una posició fantàstica en la gamma alta del mercat".

Però el sector d'electrodomèstics és un dels més competitius d'Europa i, inevitablement, sorgeix la pregunta. Durant quant de temps pot Miele continuar treballant amb el que molts consideren un model antiquat abans de sucumbir als rivals de costos més baixos? De fet, si Miele sobreviu en la forma actual la propera dècada, serà un cas d'estudi important per a tota la indústria productiva europea.

La companyia ven electrodomèstics, des de rentavaixelles fins a màquines de cafè, la majoria dels quals amb un preu de fins a un 70% per sobre del dels competidors, i inverteix el 12% dels ingressos en el desenvolupament de productes, molt més que la mitjana del sector. L'atenció al detall de Miele és sobradament coneguda. Els forns es proven utilitzant màquines que obren i tanquen les portes seixanta mil vegades per afrontar els rigors que hauran de suportar a les cuines dels propietaris. A banda dels electrodomèstics, Miele té una divisió de subministrament d'equips de proveïment comercial i també ven equipaments d'alta qualitat per a cuines en el mercat alemany.

Entre els competidors principals de Miele trobem BSH (una empresa mixta entre Bosch i Siemens d'Alemanya), Electrolux de Suècia i Whirpoool dels Estats Units, a més de productors de baix cost de l'Europa de l'Est, la Xina i Turquia.

De fet, la majoria de coses relacionades amb Miele són inusuals, fins i tot originals, quan es comparen amb l'estil de les grans companyies d'avui. L'empresa està dirigida conjuntament pels dos besnéts dels homes que van crear la companyia fa 106 anys. Markus Miele i Reinhard Zinkann –les famílies dels quals encara posseeixen el negoci– comparteixen despatxos adjacents a la minimalista seu de Gütersloh, una tranquil·la localitat al nord d'Alemanya. Just al passadís contigu hi ha els seus dos pares, que encara tenen veu i vot en la direcció del negoci. Per donar més èmfasi al sentit d'unió, les parets de totes les oficines contenen uns panells de vidre enormes que aporten al conjunt un aspecte d'hivernacle. "Tots els membres de la família poden veure el que fa l'altre", diu Markus Miele. "S'estalvia molt de temps a l'hora de discutir".

El clan Miele i Zinkann darrerament ha debatut molt sobre els moments difícils als quals s'enfronta el sector. Les vendes totals anuals d'electrodomèstics a Europa –valorades en uns 20.000 milions d'euros a preus de fabricant– amb prou feines augmen-

ten, ja que els preus de les unitats baixen obligatòriament a causa de les pressions dels costos, mentre que els volums s'incrementen a no més de l'1% o 2% anual. El 90% de les vendes de Miele es fan a Europa, on té una quota de mercat del 6%, i la resta les efectua sobretot als Estats Units. A més a més, la companyia, que obté el 30% de les vendes a Alemanya, s'ha vist afectada per l'alentiment econòmic del país. Per bé que Miele no fa públics els marges de benefici que obté, els rivals sospiten que s'han reduït d'una manera significativa des de mitjan dècada dels noranta. Miele ha retallat l'horari laboral de 1.900 dels empleats a Alemanya, el 13% de la mà d'obra global.

Malgrat que a alguns els hauria agradat veure com Miele mantenia les estratègies de fabricació, la companyia ha anunciat plans per a crear una planta de rentadores a la República Txeca el 2004. La planta només afectarà cent persones, però la xifra es podria ampliar, si bé la companyia no ha donat pistes sobre aquest tema. "No veig com poden continuar fent les coses igual", diu un alt executiu d'un dels competidors europeus principals de Miele. "A parer meu, per sobreviure, haurà de treure més producció fora d'Alemanya, ja que fabricar peces com els motors a les seves pròpies fàbriques ja no és viable".

Els costos de fabricació de Miele són més alts que els dels seus competidors, cosa que la companyia justifica per la capacitat que té de treure al mercat electrodomèstics que, malgrat els preus elevats, la gent vol comprar. Gairebé el 50% dels costos de fabricació de Miele procedeixen dels components que fabrica, comparat amb el 30% de les companyies rivals. Però la majoria d'aparells de Miele, segons la companyia, funcionaran vint anys, més temps que els productes de la competència. Això, diu, està relacionat amb l'alta fiabilitat de cadascun dels components individuals.

El futur de Miele sembla difícil, si més no a curt termini. La companyia alemanya haurà de lluitar no solament contra els seus competidors en la gamma alta del mercat d'electrodomèstics, sinó que a més haurà d'aconseguir desvetllar l'interès de les noves generacions de consumidors, cada vegada més sensibles als preus a l'hora de comprar màquines que –en termes de cuines– són l'equivalent dels rellotges suïssos de luxe. Podrà sobreviure? Hermann Simon, un consultor alemany autor de *Hidden champions* ('Campions ocults') –un *best-seller* en què s'analitza la filosofia dels principals fabricants alemanys– opina que sí:

"Tenen una estratègia i una mentalitat definides que estic convençut que els assegurarà que puguin continuar fent-ho bé. Fa trenta anys, la gent es feia les mateixes preguntes sobre la capacitat de permanència de Miele, i aquí segueixen. La companyia ha demostrat que fer coses a Alemanya –en l'àrea adequada de productes– pot continuar essent un avantatge."

Font: *Expansión* (2003, 9 de desembre, pàg. 15).

Activitat 1

Responeu a les preguntes següents:

a) Podrà Miele sobreviure a la competència dels productors de baix cost i al canvi de les condicions dels mercats?

b) Quines són les peculiaritats de Miele en cadascuna de les dimensions del cicle de qualitat total del producte?

c) Quin enfocament considereu que segueix Miele en gestió de la qualitat? Penseu que és el més adequat per al futur?

La GQT, com a enfocament que integra més bé els principis i pràctiques d'excel·lència en la gestió, incorpora novetats significatives en comparació de les aproximacions prèvies a la gestió de la qualitat (taula 1), novetats que es plasmen tant en els principis que la guien com en algunes pràctiques noves per a dur-ne a terme la implantació. Recull diversos elements ja vigents en els enfocaments anteriors, però ara adquireixen una nova rellevància pel tracta-

ment global i coordinat que tenen en relació amb els objectius del negoci en l'àmbit global. Aquests canvis han estat peces clau per a construir els models d'excel·lència en la gestió.

Taula 1. Canvis necessaris per a avançar cap a l'excel·lència en la gestió

Variables	Visió convencional	Orientació cap al delit del públic d'interès
Orientació àmplia de les activitats de l'organització.	Maximització del benefici, orientació al consumidor.	Servir les necessitats del públic d'interès fent bé les coses correctes, oferint més del que s'espera.
Enfocament.	Enfocament organitzatiu, màxima prioritat de costos i productivitat.	Guiat pel públic d'interès. Enfocament en l'aprenentatge complex.
Estratègies i sistemes.	Enllaçades per a servir les necessitats organitzatives o internes.	Enllaçades per a proporcionar delit al públic d'interès.
Estil de lideratge i cultura organitzativa.	Estils de lideratge prescriptiu.	Lideratge dinàmic, flexible i participatiu.
Entrenament i responsabilitat dels empleats.	Entrenament en tasques, no a delectar els consumidors.	Tots a l'organització tenen poder i entrenament per a delectar el públic d'interès.
Èmfasi de la qualitat.	Qualitat de producte i de servei, orientació tècnica.	Qualitat participativa i transformacional, orientació emocional.
Mètodes de servei.	Acció correctiva.	Gestió del servei guiada pel públic d'interès.
Prioritat del servei.	Necessàriament perniciós, després de vendes.	Preocupació de tota l'organització; acció abans, durant i després de la interacció de vendes.
Orientació del màrqueting.	Màrqueting massiu.	Màrqueting relacional personalitzat.
Mesures de l'acompliment.	Economies d'escala, quota de mercat.	Economies d'abast, quota de negoci del públic d'interès.

Implantar un enfocament d'excel·lència en la gestió a l'empresa no és fàcil, ja que normalment comporta introduir canvis dràstics en la mateixa idiosincràsia de l'organització.

Els reptes als quals s'enfronta són de tres tipus:

- La pretensió d'estendre's a tots els racons de l'empresa obliga a un **canvi organitzatiu**.

- La transformació organitzativa requereix un **nou sistema de valors i creences** que modifiqui la manera de pensar i d'actuar de tots els membres de l'organització. Atès que la cultura organitzativa es defineix precisament com la manera comuna, més o menys conscient i formalitzada, de percebre, pensar i actuar els problemes d'integració interna i adaptació externa

de l'organització, el **canvi organitzatiu durador cap a l'excel·lència** implica un **canvi de la cultura de l'organització**.

- Requereix, a més, una **planificació** per a harmonitzar les múltiples activitats desenvolupades, i també per a preveure com i quan es començaran a obtenir els primers resultats tangibles. Atès que el canvi organitzatiu i cultural no s'improvisa ni s'aconsegueix d'un dia per l'altre, una implantació reeixida requereix moltes iniciatives i programes que sostinguin l'estratègia durant el procés de maduració. S'ha demostrat que la **implantació basada en projectes d'equip** és l'estratègia més reeixida per a la transformació per la qualitat.

Hi ha una necessitat d'adoptar enfocaments complets, equilibrats i efectius del procés de transformació organitzativa subjacent a qualsevol iniciativa d'excel·lència en la gestió.

El canvi organitzatiu que comporta l'excel·lència requereix alinear adequadament els set aspectes clau de la vida organitzativa (figura 1). Són els següents:

- **Missió**. Defineix la raó de ser de l'organització en un cert negoci. Quan la missió és clarament definida i àmpliament comunicada perquè sigui compartida, el compromís dels empleats és més alt.

- **Objectius**. Són resultats mesurables que l'organització vol aconseguir en un cert període de temps. Quan els objectius són clars, els empleats saben el que han d'aconseguir, i també quan ho han aconseguit.

- **Estratègia**. Estableix com s'han d'assolir la missió i els objectius.

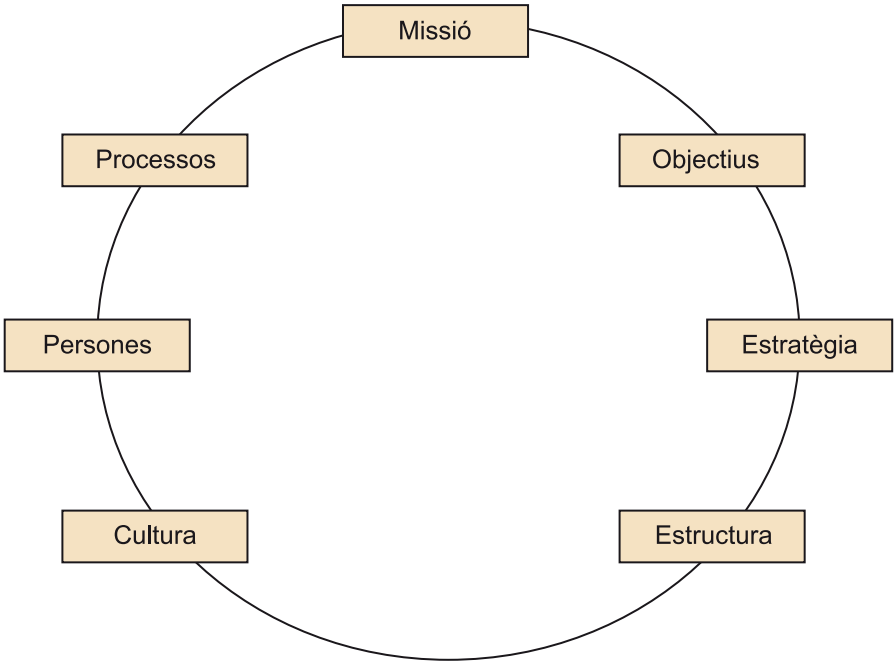
- **Estructura**. És la relació entre les persones i els rols i responsabilitats, organitzats en processos, que els individus i els equips assumeixen amb vista a aconseguir els objectius.

- **Cultura**. Es defineix com les normes, les creences i els valors que guien el comportament de les persones i que representen la manera com treballen juntes. Encara que la cultura és un resultat de tots els aspectes anteriors, és també el generador de l'organització. La cultura també condiciona en gran manera les eleccions fetes pel que fa a la missió, els objectius, l'estratègia i l'estructura.

- **Persones**. La gestió de les persones comprèn, juntament amb la integració d'aquestes dins d'una estructura, el disseny de sistemes i processos que facin efectiva i satisfactòria la feina que duen a terme.

- **Processos**. L'organització de les tasques i tecnologies en processos permet afrontar el treball organitzatiu amb una visió horitzontal.

Figura 1. Aspectes clau en el canvi organitzatiu cap a l'excel·lència en la gestió



Font: C. Camisón; S. Cruz; T. González (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (pàg. 267). Madrid: Pearson / Prentice Hall.

1.2. El canvi cultural en la GQT

Una peça essencial per al canvi organitzatiu cap a l'excel·lència en la gestió és el canvi cultural. Qualsevol organització que vulgui induir els membres que en formen part a buscar maneres millors de fer les coses ha de tenir una cultura que afavoreixi aquests canvis. El comportament de les persones està guiat pel sistema de valors, creences i actituds propi, de manera que si la direcció vol canviar el comportament organitzatiu s'haurà de concentrar en primer lloc a canviar la cultura subjacent dels membres.

La incomprensió de l'excel·lència en la gestió

Celso Ferrería va quedar impactat quan va assistir, a Santiago de Compostel·la, a un seminari sobre TQM (*total quality management*). Es va entusiasmar amb les idees de Deming i Juran, amb el "desplegament de la funció de la qualitat", amb la certificació ISO 9000. Quan va arribar a la fàbrica de conserves de Vilanova de Arousa, va decidir posar en pràctica la qualitat total. Per a això, va reunir el director de fàbrica, el director de vendes i el cap de compres, i els va explicar el propòsit que tenia.

A la fàbrica, hi treballen uns cents operaris, amb els caps d'equip i de secció. Té uns deu venedors i dipòsits a Madrid, Barcelona, Sevilla i Bilbao. Un dels caps d'equip, que està a punt de jubilar-se i té alguns problemes de salut, va ser retirat de la producció perquè s'ocupés de la qualitat. Va ser nomenat cap de qualitat de la fàbrica.

L'empresa va contractar els serveis d'una petita firma consultora, que li va oferir unes tarifes avantatjoses i un termini raonable per a executar el projecte. L'empresa consultora va fer un bon diagnòstic. Hi van quedar palesos defectes de qualitat en les matèries primeres rebudes –no prou controlades–, en el desenvolupament d'alguns processos de producció i en la fase de distribució als dipòsits i directament als clients.

L'empresa consultora va organitzar uns cursos intensius sobre qualitat, adreçats als caps de secció i d'equip i a alguns operaris distingits, sobre els catorze punts de Deming i les tècniques i eines d'anàlisi. La fàbrica es va omplir de pòsters amb consignes i eslògans sobre la importància de la qualitat. Es van engegar, d'una manera experimental, alguns petits cercles de qualitat, amb la participació voluntària i fora de les hores de feina d'alguns operaris, per a fer propostes de millora. Es va establir un rudimentari però efectiu sistema de control estadístic de la qualitat a partir dels punts crítics de la fabricació que vigilaven uns controladors separats de la producció.

Al principi, el projecte va desvetllar un entusiasme moderat entre els caps de secció i d'equip i entre els participants en els cercles de qualitat, i es van notar algunes millores en la qualitat de la producció. Però, al cap d'un temps, aquest entusiasme va desaparèixer. Els cercles de qualitat, desanimats perquè no es tenien en compte les propostes, es van deixar de reunir. Va caldre establir-ne l'obligatorietat de dos o tres en hores de feina.

Ningú no llegia ni respectava els consells. El cap de qualitat, entre les xacres que tenia i la possibilitat de retirar-se, no s'ocupava gaire de la feina i quan ho feia era amb un entusiasme mínim. Els caps de fàbrica, vendes i compres no eren gaire conscients del que passava. Ni Celso Ferrería tampoc. El pitjor de tot era que el producte continuava essent dolent, perquè el factor preu de compra tenia més influència en la decisió d'aprovisionament que la qualitat de la matèria primera; i els processos de producció, deguts en part a errors dels operaris (no hi havia diners per a formar-los en l'acompliment de les tasques) i en part a l'obsolescència de les màquines (que no es renovaven, ni se sotmetien a un pla de manteniment preventiu, també per falta de recursos), ocasionaven fallades de qualitat. El mateix succeïa amb la distribució, en què a causa d'una manipulació deficient s'alterava la qualitat dels productes.

Tot això es referia als processos d'adquisició, fabricació o distribució. Però en altres àmbits de l'empresa (administració o vendes, per exemple) també es produïen fallades, com el retard en la facturació o en la reclamació dels cobraments, o en atenció i servei al client.

El cap de qualitat va demanar la jubilació anticipada. Celso Ferrería va pensar que no compensaven els esforços en qualitat total pel que s'havia aconseguit i va decidir continuar com sempre, però, això sí, intentant eliminar a poc a poc les fallades que encara hi havia.

Font: aquest cas ha estat elaborat per Andrés F. Romero i ha estat extret de la revista *Nueva Empresa* (1996, febrer, núm. 406, pàg. 32).

Activitat 2

Què va fer malament Celso Ferrería o què no va funcionar?

Les síndromes NIH i NOBNOF

Hi ha idees que són diametralment oposades al principi d'innovació, fins al punt de ser mútuament excloents amb l'excel·lència en la gestió. És el cas de dues barreres usuals que han esdevingut vells adagis de la direcció conservadora: la síndrome NIH (*not invented here*, és a dir, 'això no és bo per a nosaltres') i la síndrome NOBNOF (*if it is not broken, don't fix it*, altres vegades definit com 'nosaltres sempre ho hem fet d'aquesta manera').

El canvi cultural és un dels reptes més complicats per a una organització i la seva direcció, ja que implica no solament canviar les rutines organitzatives sinó també les actituds, els valors i les creences bàsiques de les persones. Entre els factors que cal estudiar per a valorar si una organització està realment preparada per al canvi organitzatiu cap a l'excel·lència, un dels aspectes crucials és si tots els empleats i els diferents nivells jeràrquics comprenen la qualitat d'una manera homogènia, atès que és una evidència empírica que hi ha percepcions diferents entre els diversos públics. Les percepcions de les persones són fonamentals perquè els individus solen actuar com si les seves creences i percepcions fossin reals. El canvi cultural cap a l'excel·lència exigeix, doncs,

canvis substancials, tant de les actituds i comportaments de tots els integrants de l'organització com del context institucional, per tal d'afavorir el consens sobre una percepció del que significa la qualitat i de com s'ha de gestionar.

La capacitat dels directius per a canviar la cultura de l'organització està relacionada igualment amb la disposició i la inclinació personal dels membres que en formen part, i també amb l'ajust del context organitzatiu en què es troben les persones. Els esforços de canvi han de ser enfocats i continus, han de remoure la por de canviar i han d'aplicar consistentment tots els principis de GQT fins que esdevinguin una part indissociable de la manera com treballa l'organització. Per tant, calen estratègies de canvi cultural actives i potents, basades tant en canvis del context com de les formes de direcció i de relació amb el públic d'interès, així com dels mateixos processos d'implantació de l'enfocament GQT, per tal d'alinear les expectatives i les aspiracions de tothom en el mateix sentit.

Canviar la cultura organitzativa cap a l'excel·lència en la gestió significa dotar el conjunt dels membres de l'empresa d'un sistema de valors compartits, i implantar un mètode consistent i comunament acceptat, orientat a mantenir-lo viu mitjançant la pràctica contínua.

Des d'aquesta convicció, s'ha defensat que les accions per al canvi organitzatiu es poden estructurar en dues grans famílies. En la primera, prevaldria eminentment l'aspecte tècnic o tangible (en el sentit *hard* del terme), a la recerca de la qualitat tècnica o de les operacions mitjançant sistemes de mesurament i obtenció de dades. Un mètode per a implantar un sistema de valors centrat en la GQT limitat a aquestes actuacions tècniques seria insuficient. Fa falta, doncs, complementar el vessant tangible amb el vessant sociocultural o intangible (accepció *soft* del concepte *producte*) de la qualitat, oferint esquemes conceptuals per a la missió, els objectius, l'estratègia, la cultura, els estils de direcció, la gestió de recursos humans, les estructures organitzatives i de comunicació que han d'acompanyar i contenir les especificacions tècniques o operatives.

Aquest criteri de distinció entre les dimensions tangible i intangible de la GQT no és gens clar. De fet, quan es distingeix entre *elements tècnics* i *elements socials* dins dels criteris agents del model d'excel·lència de l'EFQM (Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat), se segueix un criteri ben diferent. Els elements tècnics recollirien els criteris de gestió de processos i aliances i recursos. Els elements socials aglutinarien la gestió de persones i el lideratge de la direcció. El cinquè criteri, política i estratègia, es defineix com un element guia de la resta d'agents integrats en les dimensions *hard* i *soft*. Sembla clar que la gestió de processos, aliances i recursos recull molt més que les eines i tècniques amb què

s'assimila la dimensió *hard*. Aquesta confusió es pot solucionar si, en comptes de dimensions tècniques i socials, es parla de principis (dimensions filosòfica i estratègica) i pràctiques (dimensió operativa) de gestió de la qualitat.

Una definició completa d'un sistema d'excel·lència en la gestió enfocada a crear un alineament entre els set aspectes clau per al canvi organitzatiu (que veurem en l'apartat següent) implica quatre passos. Aquests passos proporcionen una **guia per a liderar** i **gestionar** el **canvi organitzatiu i cultural cap a l'excel·lència**, creant un sentit ferm de moviment corporatiu en una direcció compartida:

- **Autodiagnòstic inicial**. El punt d'arrencada d'un canvi organitzatiu ben alineat és determinar en quin lloc està actualment l'organització. Es tracta de destriar si els set aspectes clau de la vida organitzativa estan ben alineats entre si.

- **Dimensió filosòfica**. El segon pas consisteix a determinar cap on vol anar l'organització. La dimensió filosòfica equipara l'excel·lència en la gestió amb un procés de canvi cultural a llarg termini, que s'ha d'estendre en tots els nivells de l'empresa i ha d'impregnar els comportaments i les maneres de pensar de tots els membres de l'organització, perquè els esforços realitzats es tradueixin en resultats. L'essència d'aquest pas és aclarir la **missió de l'organització**. La missió de l'organització comprèn tant definir en quins negocis vol competir com el sistema de valors que guiaran el seu comportament competitiu i organitzatiu. Per tant, l'articulació de la missió i de la cultura d'una organització són tasques indissociables: comparteixen el repte d'identificar i comprometre l'organització sobre un sistema de valors. Una cultura organitzativa forta es basa en la identificació clara dels principis, en la comunicació i en l'arrelament d'un compromís sobre aquests principis. Per això, sovint es diu que l'excel·lència en la gestió, tal com la proposen des de la GQT, implica una **direcció basada en valors**.

- **Dimensió estratègica**. La posada en pràctica d'un sistema d'excel·lència en la gestió segons la GQT ha d'estar enfocada a assolir la missió i els objectius de l'organització, d'una manera consistent amb la seva cultura. Aquesta perspectiva emfatitza la integració necessària de la GQT en el procés estratègic. Tummala i Tang parlen de *strategic quality management* (SQM) fent referència a la importància estratègica de la qualitat i de la planificació. Una vegada l'estratègia estigui alineada amb la missió i la cultura de l'organització, s'ha de prosseguir amb el disseny de l'estructura.

Referència bibliogràfica

V. M. R.Tummala, C. L. Tang (1996). "Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core concepts and comparative analysis". *International Journal of Quality & Reliability Management* (13, 4, pàg. 8-38).

- **Dimensió operativa**. El problema ara és com canviar la cultura i l'estructura d'una organització i el procés estratègic que seguirà perquè la percepció, el pensament i l'actuació de tots els membres estiguin orientats a crear valor per al públic d'interès al cost més baix possible. Aquesta dimensió es plasma en el model que l'empresa selecciona per dissenyar i implantar el seu sistema d'excel·lència en la gestió, i també en el recurs a

múltiples eines de millora i eliminació de disfuncionalitats, mètodes per a obtenir informació i el mesurament continu dels resultats, i pràctiques en processos directius i organitzatius. La dimensió operativa de l'excel·lència en la gestió és molt més que una dimensió tècnica, ja que comprèn pràctiques tant tecnològiques com socials i culturals per a la implantació de certs principis.

1.3. El vessant intangible: crear un sistema de valors

La dimensió filosòfica implica concebre l'excel·lència en la gestió més que un pla: seria un projecte de canvi de la cultura de l'organització que busca impregnar el govern i el comportament global de l'empresa de nous valors. L'excel·lència mai no quedarà arrelada en la cultura d'una empresa tret que les persones la interioritzin com una guia per a pensar i actuar. La inculcació d'un sistema de valors en tots els membres de l'empresa persegueix que aquests disposin d'un promptuari d'idees senzill, sobre el qual s'ha de fonamentar el desenvolupament de les activitats que executen, tant si és comprar matèries primeres com encunyar, netejar les habitacions d'un hotel, servir el client a caixa, elaborar el pla de màrqueting o seleccionar un nou empleat.

Els principis que guien aquest enfocament d'excel·lència en la gestió i el procés de canvi organitzatiu que inspira han estat classificats de moltes maneres. La sistematització d'aquests principis és fonamental, ja que es tracta dels elements que, gestionats correctament, impulsen la millora de la competitivitat empresarial. Una de les llistes més completes i utilitzades de principis d'excel·lència en la gestió són els set conceptes fonamentals que es troben en el model EFQM:

- **Orientació cap als resultats**. L'assoliment de l'excel·lència depèn de l'equilibri i de la satisfacció de les necessitats de tots els públics d'interès que són rellevants per a l'organització.

- **Orientació cap al client**. La millor manera d'optimitzar la fidelitat i la retenció del client, i l'increment de la quota de mercat, és mitjançant una orientació clara cap a les necessitats dels clients actuals i potencials.

- **Lideratge i constància en els objectius**. El comportament dels líders d'una organització promou curiositat i unitat en els objectius.

- **Gestió per processos i fets**. Les organitzacions actuen de manera més efectiva quan totes les activitats interrelacionades es comprenen i gestionen sistemàticament i quan les decisions s'adopten a partir d'informació fiable que inclou les percepcions de tots els públics d'interès.

- **Desenvolupament i implicació de les persones**. El potencial de les persones de l'organització es manifesta millor quan hi ha uns valors compartits

i una cultura de confiança i d'assumpció de responsabilitats que fomenten la implicació de tothom.

- **Aprenentatge, innovació i millora contínua**. Les organitzacions assoleixen un rendiment màxim quan gestionen i comparteixen el coneixement de què disposen dins d'una cultura general d'aprenentatge, innovació i millora contínua.

- **Desenvolupament d'aliances**. Les organitzacions treballen d'una manera més efectiva quan estableixen amb els socis unes relacions mútuament beneficioses basades en la confiança, en la compartició del coneixement i en la integració.

- **Responsabilitat social**. La millor manera de servir els interessos a llarg termini de l'organització i de les persones que la integren és adoptar un enfocament ètic, superant les expectatives i la normativa de la comunitat en conjunt.

Diversitat d'influències

S'observa que alguns elements s'inspiren d'una manera directa en enfocaments previs de gestió de la qualitat, que la GQT ha heretat i integrat en un sistema de valors més ampli. Per tant, són components específics de gestió de la qualitat que aporta la literatura en aquest camp. Podem esmentar dins d'aquest grup l'orientació cap al client (intern i extern), el treball en equip, el lideratge i compromís de la direcció amb la qualitat, la gestió per processos i la millora contínua.

En canvi, altres factors tenen un caràcter més genèric, ja que no han estat plenament desenvolupats dins l'àmbit de la gestió de la qualitat, sinó en camps propers com la gestió de recursos humans, la direcció estratègica o la direcció de la innovació, que formen part del que podem anomenar *bones pràctiques de la gestió*. Es tracta de conceptes molt importants per a la implantació de la GQT, raó per la qual els tractem, si bé l'anàlisi i l'aplicació d'aquests conceptes excedeix aquesta funció. La cooperació interna i l'externa, la gestió per sistemes, la gestió per fets o basada en la informació, l'orientació a les persones, l'orientació cap a l'aprenentatge i la innovació, i l'enfocament ètic, són els principis que pertanyen a aquest segon grup.

Figura 2. El sistema de principis bàsics per a la GQT

Font: C. Camisón; S. Cruz; T. González (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (pàg. 274). Madrid: Pearson / Prentice Hall.

Malgrat la inexistència d'un sistema de principis comunament acceptat, és possible definir l'excel·lència en la gestió a partir d'una sèrie de valors que recullen i organitzen la tradició de la literatura, especialment la que s'aporta des de l'enfocament GQT. Una cultura d'excel·lència en la gestió pot ser perfectament caracteritzada a partir dels vuit principis fonamentals que s'assenyalen en la figura 2, i del grau d'implantació segons les pràctiques i tècniques que s'utilitzin.

L'excel·lència en la gestió es pot concebre com l'aplicació integral d'un sistema de direcció constituït per un conjunt de programes en què participa i està compromès tot el personal de l'empresa (treballant en equip), a més dels públics d'interès externs, integrats en un esforç cooperatiu liderat per la direcció per a millorar l'acompliment de qualsevol tasca, i tot això amb tres propòsits:

- Crear valor per a tots els públics d'interès, cosa que implica, entre altres aspectes, proporcionar als clients productes que satisfacin completament les necessitats i expectatives que tenen, optimitzar la motivació i la satisfacció del personal amb la feina, prevenir els riscos laborals, optimitzar l'adaptació mediambiental i tenir un comportament regit per normes ètiques i la responsabilitat social.

- Aconseguir avantatges competitius i rendes diferencials respecte a la competència.

- Configurar una cultura, una organització i un estil de direcció que fomentin el compromís, la participació i la cooperació interns, així

com l'aprenentatge i la innovació, enriquint constantment el patrimoni d'actius intangibles, la memòria organitzativa i l'estoc de coneixements.

Cal destacar especialment que l'enfocament GQT defensa una funció objectiu de l'empresa que reculli el benestar dels diversos públics d'interès que hi concorren. Aquest aspecte és ben visualitzat pel model d'excel·lència de l'EFQM, que inclou resultats que afecten els clients, la societat en conjunt i els anomenats *resultats clau*. Per tant, no es restringeix als accionistes, els interessos dels quals apareixen dins dels resultats clau.

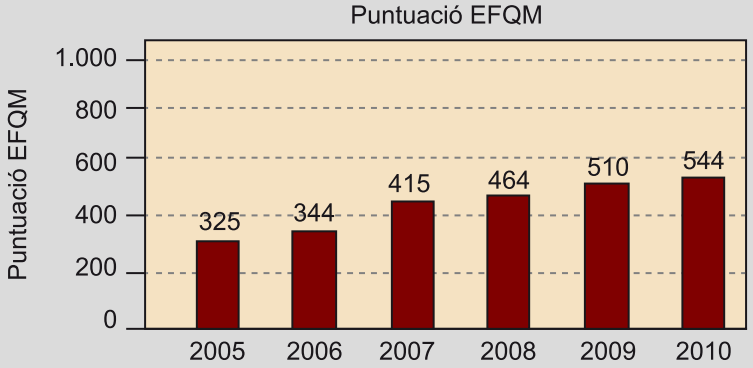
Convé precisar que, si bé aquest model no parla explícitament de creació de valor per als accionistes, considera tots els indicadors econòmics i financers clàssics en l'avaluació dels resultats clau. Però també cal reconèixer que el model, atès que considera substituïbles un cert nombre de punts de satisfacció dels clients o de resultats socials pel mateix nombre de resultats dels accionistes, propugna que les decisions de l'empresa internalitzin les externalitats a altres públics d'interès, diferents dels accionistes, que pugui generar. És a dir, la millora social de benestar podria justificar una pèrdua de valor per a l'accionista. D'aquesta manera, l'enfocament reivindica un model d'empresa basat en la solidaritat i la cooperació entre els públics d'interès.

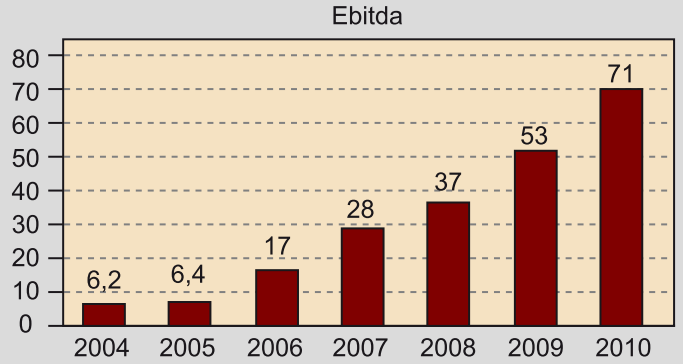
El model d'excel·lència en la gestió de Siro

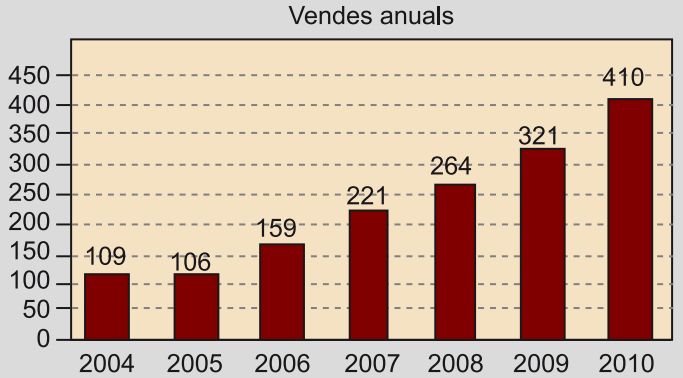
Disposar d'un model que doni valor a tota la cadena de subministrament i que sigui capaç d'aportar millores contínues en la gestió ha estat un factor clau en el Grup Siro per a implantar un sistema d'excel·lència en la gestió basat en el model EFQM. L'aspecte més transcendental en l'aplicació d'aquest mètode és l'acte avaluació. És el punt de partida que dóna sentit a tot el procés. I dins l'empresa és on hi ha el banc de coneixement i experiència més important per a aplicar la millora. El potencial més gran per a detectar on es poden trobar aquests diners perduts està en el coneixement de les persones que dia a dia fan avançar l'empresa en el camí cap a l'excel·lència.

Aplicar millores en els processos i fer més eficient la gestió és una part essencial per a aconseguir l'excel·lència, però cal un complement indissoluble per a generar avantatges competitius: la innovació. Innovar en productes i processos ens atorga la capacitat de distingir-nos, d'aportar més valor que els altres competidors, i també és la manera de generar noves oportunitats per a fer-se seu el gust del consumidor. El client és al centre de totes les mirades i només per mitjà de la innovació aconseguirem sorprendre'l i atreure la seva atenció cap al que fem.

Millora contínua en autoavaluació del model EFQM del Grup Siro







El fet de tenir els diners en el focus d'actuació des del punt de vista empresarial no implica desvincular-se de l'enriquiment social pel propi benefici de l'empresa. Tenir futur implica aconseguir un compromís no solament amb la productivitat i l'obtenció de beneficis, sinó també amb la creació de riquesa i ocupació. Preocupar-se pels diners és també buscar la fórmula perquè l'àmbit en què l'empresa desenvolupa la seva activitat sigui capaç d'enriquir-se per mitjà de polítiques corporatives, socials i mediambientals impulsades des de la mateixa organització.

L'excel·lència pot ser "exportada" a la societat. Com un agent social més, l'empresa ha de ser capaç d'implicar-se amb la comunitat en què s'integra i de transferir la millora en la gestió a una millora en l'entorn en què duu a terme la seva activitat. És a dir, el projecte empresarial ha de ser sostenible com a garantia de futur.

La visió del Grup Siro sobre la integració de la sostenibilitat com a garantia de futur comprèn el sistema de gestió global i es compatibilitza amb la resta de sistemes. D'aquesta manera, tots els agents implicats en la cadena de valor seran capaços d'involucrar-se amb l'entorn en els àmbits de responsabilitat corresponents.

També aquí és aplicable el model de qualitat, ja que és important optimitzar l'esforç per a maximitzar els resultats que la companyia pot aportar a l'entorn social i mediambiental mitjançant l'aplicació de polítiques de responsabilitat social corporativa.

Font: *Executive Excellence* (2011, setembre, núm. 84, pàg. 48-50).

Les característiques que l'excel·lència en la gestió elaborada a partir de la GQT traça sobre el paper de la direcció, l'estratègia, l'estructura, els processos, la cultura i les persones fan que, si la funció directiva s'alinea segons aquest enfocament, pugui tenir un protagonisme destacat en el canvi del paradigma de direcció d'empreses pronosticat per Galbraith i Lawler. La taula 2 il·lustra els eixos del nou paradigma en contraposició amb el que substitueix.

Referència bibliogràfica

J. R. Galbraith, E. E. Lawler (editors) (1993). *Organizing for the future. The new logic for managing complex organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Taula 2. El nou paradigma de direcció d'empreses

Naturalesa del nou paradigma	
Paradigma antic	**Paradigma nou**
Estable	Dinàmic. Aprenentatge
Pobre en informació	Ric en informació
Local	Global
Gran	Petit i gran
Funcional	Orientat al producte o al consumidor
Orientat a les tasques	Orientat a les habilitats
Orientat als individus	Orientat als equips
Control i comandament	Implicació
Jeràrquic	Lateral i xarxes
Orientat a les necessitats de la tasca	Orientat al consumidor

Font: J. R. Galbraith; E. E. Lawler (editors) (1993). *Organizing for the future. The new logic for managing complex organizations.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

1.4. El vessant tangible: mètode i eines per al canvi

Des de la dimensió de les pràctiques, s'emfatitza que l'excel·lència en la gestió equipada amb la GQT és una innovació organitzativa que comporta canvis importants en la implantació de l'estratègia i en les pràctiques de direcció tradicionals basades en el model econòmic de l'empresa. Els treballs que centren l'atenció en el procés d'implantació de la GQT s'han concentrat en les àrees crítiques o pràctiques més rellevants perquè el sistema sigui aplicat eficaçment. Tot i que són necessàries, les bones intencions de la direcció concretades en una sèrie de principis programàtics no són suficients perquè un sistema de valors com el que hem descrit s'insereixi en el teixit cultural de l'organització i transformi la manera de percebre, de pensar i d'actuar dels membres que la integren. Cal, a més a més, un mètode (pràctiques i tècniques) per a posar-lo en pràctica d'una manera reeixida. L'objectiu és fer que la preocupació per l'excel·lència ocupi el terreny i no es quedi en uns bonics i ineficaços focs artificials.

Definició de *mètode*

Debaig i Huete defineixen el mètode de la manera següent:

"la forma organizada y consciente de actuar por parte de los equipos de dirección para que los valores esenciales de la calidad total sean practicados a diario por parte de todo el mundo. Es la guía que ayuda a traducir una forma de pensar determinada en acciones cotidianas. Es necesario que los directivos aprendan a tomar iniciativas en favor de esta manera de pensar estructurada, organizada y rigurosa para contrarrestar su actuación que habitualmente es muy dispersa, por no decir caótica. Improvisando no se consigue cambiar la cultura de una empresa."

M. Debaig; L. M. Huete (1992). *Conceptos y métodos de la calidad total* (pàg. 6). Barcelona: IESE, Nota Tècnica de la Divisió d'Investigació PN-307.

Els problemes detectats en la cultura organitzativa i en l'estructura de direcció de la major part d'empreses poc avesades a una gestió excel·lent aconsellen prudència en la innovació de metodologies d'implantació de l'enfocament. Pot ser preferible recórrer a algun dels models d'àmplia difusió i fonamentats en un nombre més gran o més petit d'aplicacions reeixides, en la seguretat que combinen harmoniosament, si no tots, sí la majoria dels ingredients bàsics irrenunciables per a una adopció eficaç de l'enfocament GQT. Entre els models més populars hi ha els models generats pels grans premis internacionals a la qualitat. Tots ells ajuden a les organitzacions a establir els sistemes de gestió més adequats, partint del diagnòstic de la fase en què es troba la gestió, i amb l'ambició de progressar cap a l'excel·lència.

Vegeu també

Podeu veure els models generats pels grans premis internacionals a la qualitat en el mòdul "**Models internacionals d'excel·lència en la gestió**".

Per a assolir l'excel·lència empresarial cal establir un conjunt de pràctiques que permetin operativitzar els principis descrits. Les pràctiques que aquests models integren han d'anar més enllà de l'ús de mètodes estadístics de control de processos i productes i de sistemes de certificació del tipus ISO 9000.

La JUSE (Unió de Científics i Enginyers Japonesos) precisa, en relació amb això, que l'ús de mètodes estadístics avançats no és cap avantatge si no contribueixen a la creació de valor. Juntament amb pràctiques i mètodes estadístics o "tècnics", caldrà utilitzar-ne d'altres de tipus social o organitzatiu i directiu. Les pràctiques i tècniques de GQT han de referir-se a processos organitzatius i directius, sistemes de mesurament i eines de millora. La JUSE anomena *activitats úniques* aquestes pràctiques, en relació amb les activitats nuclears que tenen a veure amb la qualitat i el seu desenvolupament sobre les quals cada empresa se centra, emprant idees úniques que produeixen resultats favorables.

Referències bibliogràfiques

JUSE (2004a). "What is the Deming Prize?" (pàg. 5). Union of Japanese Scientists and Engineers, Tòquio.

JUSE (2004b). "The Guide for the Deming Application Prize 2004" (pàg. 35). Union of Japanese Scientists and Engineers, The Deming Prize Committee, Tòquio.

D'una manera especial, les pràctiques de gestió dels recursos humans des d'un enfocament orientat cap a l'excel·lència en la gestió difereixen del tot amb les que corresponen a la gestió tradicional en aquesta àrea. La taula 3 il·lustra les diferències que hi ha entre totes dues aproximacions. Les dues cultures són arquetips, mentre que en la pràctica el comportament organitzatiu es troba en algun punt intermedi entre els dos extrems.

Taula 3. Comparació de la gestió de recursos humans tradicional i orientada cap a l'excel·lència

Criteri	GRH orientada cap a l'excel·lència	GRH tradicional
Filosofia	Pagar recompenses tangibles i intangibles per la contribució a la qualitat.	Pagar el salari mínim possible per un horari de treball.
Enfocament	Resultats i aprenentatge. Compromís compartit.	Producció i control. Orientació individual.
Visió	Treball en equip, rotació de tasques, enriquiment del treball. Polivalència.	Lloc de treball. Especialització.
Compromís	Sistema o equip. Desenvolupament de rutines organitzatives cada vegada més eficients.	Individu. Desenvolupament d'objectius personals.
Estructura	Descentralitzada. Horitzontal (per processos).	Centralitzada. Vertical.
Recompenses	Pel treball en equip i els resultats en qualitat. Administrades per directius i empleats.	Pel treball individual. Administrades pels directius.
Formació	Multidisciplinària; afavoreix el desenvolupament de coneixements, la polivalència i l'aprenentatge.	Fragmentada; afavoreix el desenvolupament de coneixements específics per al lloc de treball.
Promoció interna	Basada en la cooperació.	Basada en la competència.
Actitud davant els problemes	Prevenir els errors i buscar la millora cooperant i mitjançant l'autocontrol, l'autoresponsabilització i l'automillora.	Rebutjar la responsabilitat pròpia i "passar el mort".
Autonomia i iniciativa per a l'acció	Alta. Estructural.	Baixa, i sempre per delegació del superior jeràrquic en cada cas.
Clima organitzatiu	Confiança. Satisfacció.	Desconfiança. Frustració.

Font: C. Camisón; S. Cruz; T. González (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (pàg. 277-278). Madrid: Pearson / Prentice Hall.

En definitiva, un mètode per a implantar un sistema d'excel·lència en la gestió requereix un conjunt de pràctiques en els camps següents:

- Accions d'alta direcció. El suport de la direcció a la implantació es considera el primer factor crític per a aconseguir que es desenvolupi una estratègia a llarg termini basada en les necessitats dels clients i de la resta de públics d'interès que són clau per a l'organització, com també per a configurar un disseny organitzatiu i una cultura de qualitat. Les pràctiques que la direcció ha d'impulsar fan referència a la planificació estratègica de la qualitat, és a dir, a l'establiment d'una estratègia de qualitat vinculada amb l'estratègia corporativa –que incorpori la fixació d'objectius començant per l'alta direcció–, el desenvolupament de plans de control i millora, i la comunicació de les fites que es vagin assolint.

- L'establiment d'una estructura de suport que fonamenti el treball de tota l'organització a fi de millorar la qualitat, per exemple, alimentant el sistema de comunicació que informi tots els membres de l'organització de les fites assolides.

- La identificació de les necessitats i expectatives de tots els públics d'interès que són clau per a l'organització, i també el seguiment de l'evolució que fan segons els canvis en el mercat, la dinàmica competitiva i els valors socials. Aquesta pràctica ha d'assegurar el subministrament continu d'informació per al disseny inicial del producte i per al redisseny segons com evolucionin les necessitats dels consumidors.

- La justificació d'un enfocament de GQT s'explica per la contribució que fa als objectius estratègics de l'empresa. Per això, els enfocaments moderns de GQT emfatitzen la importància de disposar d'algun mètode de mesurament dels resultats que permeti fer uns mesuraments regulars i objectius, sense els quals qualsevol projecte de qualitat s'evapora ràpidament.

- L'elaboració d'un manual i uns procediments de qualitat que estandarditzin les millors pràctiques en els processos, i el control del compliment mitjançant auditories de qualitat. La gestió dels processos es pot desenvolupar amb els models normatius d'assegurament de la qualitat, com són les normes de la sèrie ISO 9000. Per tant, aquests models normatius són únicament un mètode més del conjunt de pràctiques que l'empresa ha d'incorporar per a la implantació de la GQT.

- La concertació amb els proveïdors, els clients i altres agents externs, establint aliances estratègiques i fomentant relacions estables a llarg termini.

- L'establiment d'un disseny global i horitzontal de l'organització, dibuixant la distribució i coordinació de tasques de manera que afavoreixin la participació, la cooperació i el compromís. Això implica estimular la partici-

pació dels empleats en projectes de millora i el treball en equip, a més de l'organització i la gestió per processos.

- Accions de socialització. Inclouen pràctiques de direcció de recursos humans enfocades al desenvolupament de competències, de la capacitat d'aprendre i de participació i compromís en l'organització. Entre aquestes pràctiques s'inclouen polítiques de formació, motivació, participació, remuneració, selecció, promoció, reconeixement i comunicació.

Aquestes iniciatives s'han de planificar i han d'estar interrelacionades d'una manera acurada, ja que cal tenir en compte que no són seqüencials, sinó que se superposen.

En la taula 4 es presenten les pràctiques i tècniques més importants entre les quals les organitzacions poden escollir per a introduir els principis guia d'un sistema d'excel·lència en la gestió.

Taula 4. Principis, pràctiques i tècniques per a la implantació d'un sistema d'excel·lència en la gestió

L'excel·lència en la gestió implica adoptar uns principis clau, un sistema de valors, que guien la manera de governar l'organització i el comportament dels membres que la integren.

Pràctiques i tècniques **Els principis es posen en pràctica mitjançant pràctiques que aporten els instruments per a assegurar que aquests principis es tenen en compte en l'estratègia i en cada activitat diària de l'organització.**		
Eines de millora	**Sistema de mesurament**	**Processos organitzatius i directius**
Investigació de defectes de prestació de serveis. Investigació sistemàtica d'avaries. Recopilació d'estadístiques de qualitat. Control estadístic de processos. Documentació de processos i del sistema de gestió de qualitat. Manual de qualitat. Gestió de processos. Dinàmica de grups. Tècniques de resolució de problemes. Set eines de la qualitat. *Benchmarking*. Autoavaluació. Avaluació de proveïdors. Utilització de cicle PDCA. Anàlisi AMFE. Desplegament de la funció de qualitat.	Disposar d'un sistema de mesurament capaç d'aportar informació sobre els fets rellevants. Costos de qualitat i de no-qualitat. Investigació regular del client (necessitats i satisfacció) mitjançant enquestes o reunions periòdiques. Mesures de variació i eficiència dels processos. Mesurament continu de resultats. Investigació regular de la satisfacció dels empleats.	Creació de comitès de qualitat. Creació del departament de qualitat. Programes de formació en qualitat. Delegació de responsabilitats. Participació d'empleats en decisions estratègiques. Programes de suggeriments. Equips de millora i cercles de qualitat. Equips interfuncionals. Remuneració segons la satisfacció dels clients. Sistemes de comunicació vertical i horitzontal. Organització per processos. Planificació de carreres. Tècniques de planificació de qualitat. Desenvolupament del servei postvenda. Gestió eficaç de queixes i reclamacions. Relació cooperació a LP amb proveïdors i clients. Creació d'unitats organitzatives descentralitzades (autonomia en el treball). Reducció dels nivells jeràrquics. Plans de carrera basats en competències.

Font: C. Camisón; S. Cruz; T. González (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (pàg. 280). Madrid: Pearson / Prentice Hall.

2. Principis i pràctiques d'un sistema d'excel·lència en la gestió

2.1. Orientació al client

2.1.1. Principis per a la satisfacció del client

Els clients són l'eix de l'activitat empresarial, que ha d'estar enfocada a satisfer-los, ja que són els qui finalment valoren la qualitat del servei que l'empresa els presta.

L'enfocament tradicional de la gestió de la qualitat cap al producte o els processos no serveix en un mercat de demandants que viu, a més, un canvi continu en els hàbits de consum dels compradors. L'empresa ha de canviar ara cap a un enfocament orientat al client. Aquest canvi comporta substituir l'organització l'objectiu de la qual és que totes les activitats estiguin orientades a fabricar o servir per una organització enfocada a satisfer un client que no solament busca un producte de qualitat, sinó que a més exigeix bon preu, informació i assessorament abans i després de la compra, servei a temps, garantia de qualitat, etc.

Hi ha força confusió sobre el que significa satisfer les necessitats del client, si simplement consisteix a complir les especificacions pactades, o més aviat a anticipar-se a les necessitats futures buscant la fidelització. S'ha repetit l'interrogant de si, en la definició de la qualitat com satisfer el client, s'ha de donar exactament el grau de qualitat que es demana, cal aconseguir un nivell superior o s'ha de buscar la perfecció del producte. La qüestió "la qualitat és donar al client just el que demana, ni més ni menys?" generalment es respon amb poca visió de futur. Així, per exemple, les pimes del sector metal·lomecànic subcontractistes de grans empreses encara consideren que no s'ha de donar més qualitat de la demanada, ja que això encareix el producte. Altres opinions apunten que s'ha de "donar la qualitat que el client sol·licita i ens hem de reservar la possibilitat d'aconseguir la qualitat total per a un moment donat en què ens interessi vendre més".

Una definició completa del principi d'orientació al client comprèn dues dimensions:

1. Cura del producte. Aquest primer principi, present en les aportacions tant de Juran com de Deming, Feigenbaum, Ishikawa o Taguchi, estableix que satisfer el client implica sobretot **aconseguir la conformitat amb les especificacions** que tradueixen les necessitats que té, mantenint aquesta conformitat en el temps (**minimitzant la variabilitat**).

El concepte d'*especificació* té tres implicacions molt importants:

- Comporta un procés de comunicació i consens entre el subministrador i el client (intern o extern) sobre les característiques del que se subministra i sobre els resultats del procés desenvolupat pel primer. Per tant, "la conformitat amb les especificacions" és simplement la conseqüència del respecte escrupolós pel subministrador del servei del contracte establert amb els clients.

- Des de la concepció de l'empresa com una cadena de relacions entre proveïdor i client, l'orientació cap al compliment de les especificacions comporta el propòsit que tots els membres de l'organització actuïn amb la intenció de complir les especificacions pactades amb el client, satisfent les exigències sol·licitades i minimitzant, a més a més, el valor afegit no vendible.

- Qualsevol tasca és definible en termes d'especificacions, tant si es tracta del manteniment d'un ascensor, d'una reserva d'habitació o de la fabricació d'una peça. Per tant, estem en condicions de mesurar tots els atributs de qualitat en les relacionis entre proveïdor i client. El mesurament permet i facilita així la gestió.

En tot cas, cal prevenir contra una excessiva rigidesa de l'empresa a l'hora d'establir especificacions, estàndards de treball, objectius o quotes numèriques més o menys arbitràries, sense enllaçar-los amb una planificació de qualitat que asseguri els recursos necessaris.

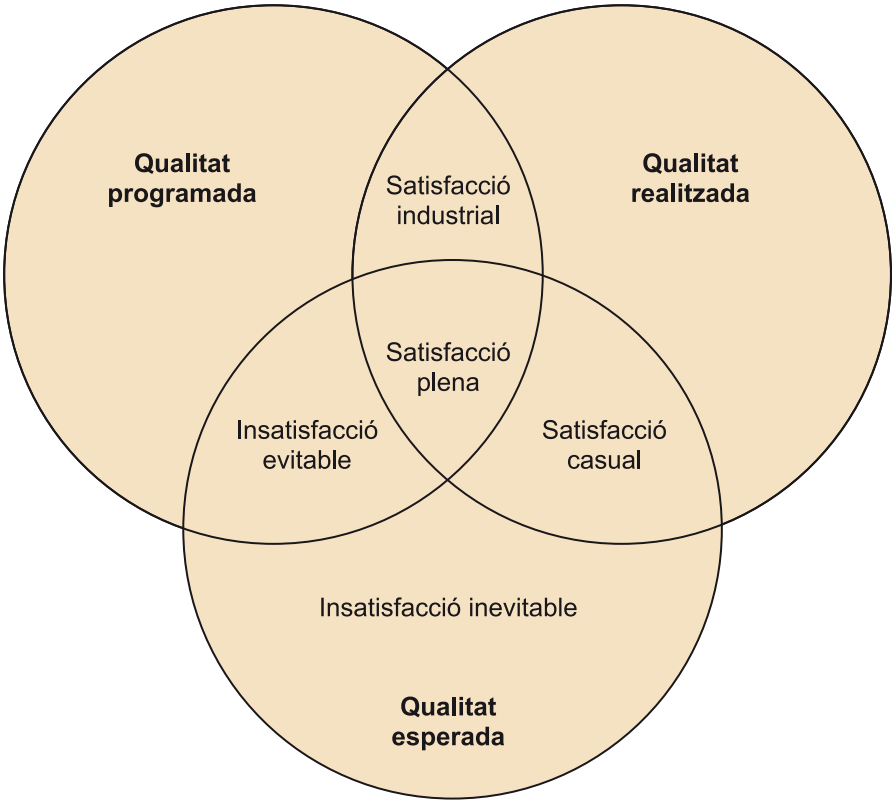
Lideratge en comptes de contingents

Deming va ser molt crític amb els estàndards de treball que prescriuen uns contingents numèrics per als treballadors, perquè considera que són totalment incompatibles amb la millora contínua, i manifestacions de la incapacitat de la direcció per a comprendre i proporcionar una supervisió intel·ligent. Si l'empresa té un sistema estable, no té sentit especificar un objectiu perquè els resultats dependran de la capacitat del sistema, i les fites per sobre d'aquesta seran inassolibles. Si l'empresa té un sistema inestable, l'establiment d'objectius tampoc no té gaire sentit perquè no hi ha manera de saber el que produirà el sistema. Deming proposa abandonar la filosofia "he fet la part que em toca. He fixat un objectiu. Ara vostè faci la part que li correspon i compleixi-ho" i substituir-la pel lideratge i sistemes de suport. Deming és taxatiu: "la tasca de la direcció consisteix a substituir els estàndards de treball per un lideratge savi i intel·ligent".

W. E. Deming (1982). *Out of the crisis. Quality, productivity and competitive position* (pàg. 54-57). Cambridge: MIT. [Edició espanyola: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos (1989).]

2. Cura del client. Aquest principi proposa avançar-se a les especificacions exigides actualment per a assolir la **qualitat latent** o **sorprenent**. Un risc del principi de cura del producte és generar actituds conformistes amb el simple compliment de les especificacions i obstaculitzar el progrés més enllà d'aquestes a fi d'anticipar les expectatives futures del client. Aquest segon principi programàtic és igualment present en els treballs de Juran, Deming, Feigenbaum o Ishikawa. Aquest principi és aplicable tant als clients interns com als clients externs. Molts processos interns (programes informàtics, estudis de mètodes, càlculs de costos, estudis tècnics de projectes, etc.) es converteixen abans d'haver finalitzat en tasques que no generen valor afegit, que no tenen cap client que els adquireixi, perquè durant el seu desenvolupament les necessitats dels usuaris han canviat.

Figura 3. Conceptes de qualitat esperada, qualitat programada i qualitat realitzada



La introducció del principi de satisfacció plena del client exigeix, doncs, conjugar les perspectives interna i de mercat. Amb aquest propòsit, l'Associació Espanyola per a la Qualitat proposa que per aconseguir la satisfacció plena del client, han de coincidir la qualitat programada, la qualitat realitzada i la qualitat que necessita com a client (figura 3).

Referència bibliogràfica

AECC (1991). *Programas de calidad total: Fundamentos y guía para la implantación*. Madrid: Asociación Española para la Calidad.

La **qualitat programada** o **dissenyada** és la que l'empresa pretén obtenir (qualitat prevista), i que es plasma en les especificacions de disseny del producte amb la finalitat de respondre a les necessitats del client.

La **qualitat realitzada** és la que s'obté després de la producció, i té a veure amb el grau de compliment de les característiques de qualitat del producte tal com s'han plasmat en les especificacions de disseny.

La **qualitat esperada**, **necessària** o **concertada** és la que requereix el client segons el que manifesta en les seves necessitats i expectatives.

El concepte de ***qualitat ideal*** es basa a aconseguir que els tres cercles siguin concèntrics, cas en què la satisfacció del client és absoluta. L'objectiu de l'excel·lència en la gestió, pel que fa al principi de satisfacció del client, seria aconseguir plenament la qualitat esperada pels clients, buscant que els cercles que representen la qualitat programada i la qualitat realitzada coincideixin al màxim entre si i amb el que representa la qualitat necessària. Quan això no s'aconsegueix, els problemes de qualitat poden procedir de quatre fonts, que són les següents:

- Insatisfacció inevitable. És l'escenari en què la qualitat programada i la qualitat realitzada no s'ajusten a la qualitat que el client espera. Es considera inevitable perquè els problemes de qualitat són ja implícits en la qualitat de disseny, de manera que per molt bé que l'empresa ho faci, no satisfarà les necessitats del client. L'empresa té aquí problemes de qualitat de disseny, de conformitat i de servei.

- Insatisfacció evitable. En aquest escenari, la qualitat programada i la qualitat esperada coincideixen, però són diferents de la qualitat realitzada. Ara la falta de qualitat es pot solucionar, perquè se situa en problemes de qualitat de conformitat, de manera que la qualitat de disseny és adequada.

- Satisfacció industrial. En aquest cas, és secundari que la qualitat programada i la qualitat realitzada coincideixin, exhibint-se la qualitat de conformitat, ja que és un resultat inútil des del punt de vista del client. És un cas particular d'insatisfacció inevitable des de l'òptica del client.

- Satisfacció casual. Es pot produir una situació circumstancial en què l'empresa aconsegueix una qualitat que s'emparella amb la qualitat que espera el client, encara que s'allunyi de la qualitat programada. Es tracta de situacions conjunturals difícils de mantenir, que es degraden en insatisfacció inevitable si l'empresa no reformula la seva qualitat de disseny per a estabilitzar la qualitat assolida.

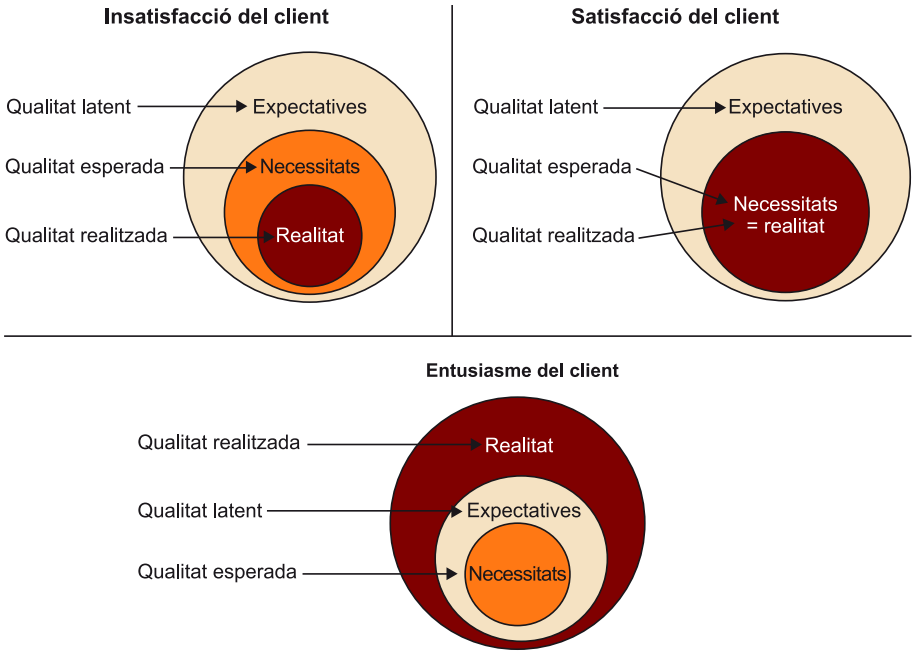
La concepció global de qualitat es pot estendre encara més si distingim entre la qualitat esperada i la qualitat latent o sorprenent (figura 4). La **qualitat latent** és aquella que el client no esperava trobar en el producte perquè no figurava en la compra convinguda, però que –una vegada rebuda– el satisfà perquè s'anticipa a una necessitat subjacent. Aquí podem distingir tres situacions:

- Insatisfacció del client. La qualitat realitzada no cobreix les necessitats del client i, lògicament, encara satisfà menys les expectatives que tenia. Hi ha una esquerda important entre la qualitat realitzada i la qualitat esperada. La qualitat latent és una simple quimera. Les circumstàncies propicien la pèrdua de mercat i la pèrdua de reputació.

- Satisfacció del client. La qualitat realitzada està a l'altura de la qualitat esperada, de manera que el producte respon a les necessitats del client. L'empresa està en condicions d'oferir qualitat latent. En la mesura que el comprador no rep més del que espera, la fidelització estarà condicionada per l'oferta de la competència. La reputació de l'empresa no es veu afectada perquè el client la percep com un subministrador normal. El "zero defectes" és el mínim que es pot demanar.

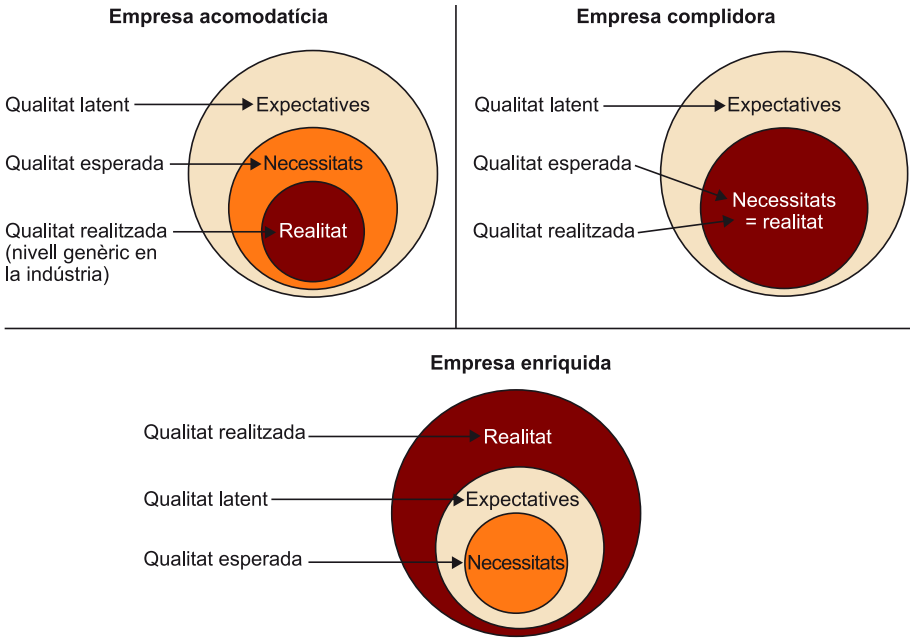
- Entusiasme del client. La qualitat realitzada cobreix no solament les necessitats sinó també les expectatives del client. L'empresa ofereix una qualitat superior a la qualitat latent que és en la ment del consumidor, que la visualitza com un oferent extraordinari. És el millor camí per a aconseguir la lleialtat del client.

Figura 4. Conceptes de qualitat esperada i qualitat latent



Font: C. Camisón; S. Cruz; T. González (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (pàg. 179). Madrid: Pearson / Prentice Hall.

Figura 5. El pensament en qualitat de les empreses acomodatícia, complidora i enriquida



Font: C. Camisón; S. Cruz; T. González (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (pàg. 179). Madrid: Pearson / Prentice Hall.

Així doncs, podem contraposar tres models d'empresa en el camí cap a l'excel·lència, segons el concepte de *qualitat* que hi domini (figura 5):

- **Empresa acomodatícia**. El seu pensament en qualitat està dominat pel nivell genèric de les especificacions de referència en la indústria.

- **Empresa complidora**. El seu pensament en qualitat està orientat a la satisfacció de les necessitats del client, amb la qual cosa preval l'assoliment de la qualitat esperada.

- **Empresa enriquida**. El seu pensament en qualitat està orientat a superar les necessitats dels clients, proporcionant un nivell de qualitat potencial addicional que satisfaci o depassi les expectatives que tenen. Hi preval, per tant, l'assoliment d'un nivell enriquit.

2.1.2. Pràctiques per a la satisfacció del client

L'activació dels principis per a la satisfacció del client implica obtenir-ne informació i gestionar-los adequadament. A aquest efecte cal recórrer a pràctiques diferents. En primer lloc, cal estudiar el mercat per a segmentar-lo i identificar el mercat objectiu al qual l'empresa decideix adreçar-se. A continuació, s'ha d'engegar un sistema de seguiment i avaluació permanent dels clients, amb la intenció d'obtenir informació sobre les necessitats que tenen, l'evolució de les seves demandes, el grau de satisfacció o la reacció davant el nostre servei, les seves queixes i reclamacions, amb la finalitat de millorar-hi la relació. Després d'identificar i especificar amb seguretat els requeriments de qualitat de

cada grup objectiu de consumidors, cal assegurar-se que cada empleat comparteix la mateixa definició de qualitat difonent aquesta informació dins de l'organització.

La gestió de reclamacions, incidències i avaries a Telefónica de España

En un entorn liberalitzat i altament competitiu com el de les telecomunicacions és evident que les companyies operadores s'han de centrar a satisfer les necessitats de comunicació dels clients. Aporten un suport fonamental a aquesta tasca els sistemes *trouble ticketing* o sistemes de reclamació, incidències i avaries. Les incidències són fallades o anomalies en el funcionament de la xarxa o en la prestació del servei que són detectades per l'operador per mitjà de la supervisió o del manteniment. Les avaries són fallades en el servei que el client detecta i notifica. I les reclamacions són problemes en el servei, en la instal·lació o en la facturació que el client detecta i notifica.

Telefónica de España entén que qualsevol d'aquests aspectes s'ha d'atendre amb agilitat i utilitzar com una font d'informació sobre el client que permeti millorar el servei que se li presta. Per això ha desenvolupat, per mitjà de **Telefónica Recerca i Desenvolupament**, un sistema de gestió de reclamacions i avaries el funcionament del qual es descriu d'una manera resumida a continuació.

Hi ha centres d'atenció al client (CAC) o centres d'atenció telefònica (*call centers*) que, per mitjà de teleoperadores connectades als equips informàtics oportuns, atenen les trucades dels clients. En el moment d'atendre una trucada, el sistema proporciona a la teleoperadora informació bàsica sobre el client atès com ara el nom, l'adreça i el tipus de client. També subministra informació de l'element de planta afectat per l'avaria o reclamació com la ubicació on es troba, dades del circuit, etc. D'aquesta manera es pot donar una atenció mes personalitzada.

La teleoperadora ha de completar les dades del client si cal i recollir tota la informació útil sobre el tipus d'avaria o reclamació que es notifica per a facilitar la resolució posterior del problema. Si escau, també ha de recollir les preferències d'horari del client per a ser visitat per un tècnic o comercial o per a reservar una cita prèvia. Tota aquesta informació és registrada en el sistema informàtic de gestió corresponent, i genera el que s'anomena *butlletí*.

Actualment, a Telefónica de España hi ha dos sistemes informàtics de gestió d'avaries i reclamacions. El sistema AF s'encarrega de gestionar les avaries dels serveis de telefonia bàsica i de l'RDSI amb accés bàsic, mentre que el sistema SIRIO (sistema interactiu de reclamacions i informació operativa) gestiona les avaries de la resta dels serveis, així com tota classe de consultes i reclamacions dels clients.

A més d'aquests dos sistemes d'avaries i reclamacions, hi ha un altre sistema, anomenat *sistema GRI* (gestió de reclamacions i incidències), que s'encarrega de recollir totes les incidències detectades en la infraestructura de Telefónica, com ara talls massius de la xarxa o aturades programades del servei per a fer tasques de manteniment o millora. Aquest sistema està connectat amb els altres dos, de manera que es pot conèixer un problema en el servei abans que els clients ho comuniquin als CAC i quan les teleoperadores els atenen els poden informar d'una manera directa i ràpida de la causa de la seva reclamació o avaria.

Una vegada el butlletí ja s'ha emplenat, registrat i emmagatzemat en el sistema, aquest està dissenyat per a distribuir-lo cap al centre o departament responsable de dur-ne a terme la resolució. A Telefónica hi ha centres especialitzats a resoldre cada tipus de butlletí que es pot generar. Cadascun d'aquests centres té altres sistemes de suport

amb els quals, a més de conèixer la informació del butlletí, poden completar-la amb els resultats de proves de diagnòstics (en el cas d'avaries) o amb informacions addicionals obtingudes d'altres fonts (en el cas de reclamacions).

El procés acabarà amb la visita d'un tècnic al lloc de l'avaria o amb la notificació al client de quan i com s'ha resolt l'avaria o la reclamació.

Font: elaboració pròpia a partir de Cardenal, Pérez, Jurado i González (2001, setembre). "Sistemas de *Trouble Ticketing*. La gestión de reclamaciones, incidencias y averías". *Comunicaciones de Telefónica I+D* (núm. 22).

Activitat 3

a) Quin tipus de formació prèvia han de rebre les persones que treballin en el CAC com a teleoperadores?

b) Com implantaríeu un sistema de gestió de reclamacions en un hipermercat?

El disseny del producte orientat al client es pot beneficiar notablement del recurs a tècniques que permetin materialitzar un procés excel·lent de planificació del desenvolupament del producte, com el desplegament de la funció de qualitat (QFD), que ajuda a convertir les necessitats dels clients en especificacions tècniques del disseny del producte. L'assegurament del disseny que prevegi l'aparició d'errors s'ha de fonamentar en tècniques d'enginyeria de disseny com el disseny estadístic d'experiments, la funció de pèrdua de qualitat, Kaizen o el sistema SMED. Per assegurar la conformitat amb les especificacions, reduint la variabilitat per mitjà de l'eradicació dels errors crònics en els processos, la direcció pot utilitzar tècniques com sis sigma o la reenginyeria de processos. La satisfacció dels clients es veurà reforçada també amb el desenvolupament d'un bon servei postvenda i amb la concessió de garanties de qualitat del producte.

Altres pràctiques igualment aconsellables per a implantar aquests principis són un disseny organitzatiu tan pla com sigui possible, que permet maximitzar el nombre d'empleats en contacte directe amb el client; l'establiment de pautes d'associació a llarg termini amb els clients i distribuïdors, i la concessió de poder i responsabilitat als empleats perquè prenguin decisions de millora del servei al client.

La dimensió *cura del client* està estretament relacionada amb el principi d'aprenentatge, en l'aspecte de millora contínua. Les habilitats per a escoltar el client són una base per a l'aprenentatge organitzatiu.

2.2. Orientació estratègica a la creació de valor

2.2.1. Direcció estratègica de la qualitat

La JUSE, en la definició que fa de la GQT, parla del desenvolupament d'activitats sistemàtiques en relació amb activitats organitzades per a aconseguir la missió i els objectius de l'empresa que són conduïdes per un fort lideratge de la direcció i guiades per una visió i unes estratègies clarament establertes a mitjà i llarg termini, i també per unes estratègies i polítiques de qualitat adequades.

Referència bibliogràfica

JUSE (2004a). "What is the Deming Prize?" (pàg. 4). Union of Japanese Scientists and Engineers, Tòquio.

La filosofia de direcció cap a l'excel·lència implica que l'organització formuli i apliqui clarament una estratègia corporativa que integri la qualitat en el procés de formulació i implantació estratègica.

El compromís amb la qualitat d'Industrias Titán

Els anys de la postguerra espanyola van ser durs. No tant com la contesa, és clar; però durs al cap i a la fi segons el que expliquen els qui els van viure. Perquè, quan aquí van deixar de disparar-se els uns als altres, van començar a fer-ho els europeus. Van ser anys de gana i carestia. Les empreses tenien dificultats per a trobar matèries primeres. Els nostres possibles proveïdors més propers estaven en economia de guerra i a Espanya tampoc no hi havia prou divises per a poder comprar els no bel·ligerants.

Per donar menjar a la família, perquè les màquines tornessin a funcionar a ple rendiment, eren insuficients l'estraperlo, el contraban i els tripijocs amb aquell conegut del ministeri. Es va recórrer als succedanis. La xicoira va substituir el cafè; el gasogen, la gasolina; els moniatos, les patates; l'espart, la fusta com a matèria primera per a fabricar paper; etc. Com que els clients es conformaven amb el que hi hagués, la qüestió era atendre com fos una demanda insatisfeta: la qualitat era un luxe que podia esperar. En aquest ambient, qui produïa, guanyava diners; qui produïa més, es feia ric.

Però no tots van compartir aquesta filosofia. Alguns empresaris es van desmarcar dels competidors i van anar contra corrent. Per exemple, Joaquim Folch Girona, l'amo i administrador de l'empresa fabricadora de pintures Industrias Titán. Des de molt temps abans, Folch havia apostat per la qualitat i no es va preocupar tant de la quantitat. Havia adquirit renom amb Titanlux, i quan va arribar l'escassetat de la postguerra no va estar disposat a desvirtuar la marca. Encara a costa d'enfadar els clients, Folch va deixar d'atendre moltes comandes. "L'empresa va optar pel difícil camí de sacrificar producció abans que trair els rigorosos principis de qualitat que s'havia traçat", diu la història oficial de Titán.

D'entrada, va rebutjar tothom que li sol·licitava qualsevol cosa feta de qualsevol manera que fos útil per a empastifar una paret qualsevol. Aquest, que vagi a la barraca que hi ha instal·lada en un soterrani llardós on barregen el que volen i surt el que surt.

Com que les comandes de qualitat continuaven superant les seves possibilitats, va utilitzar el prorrateig: a qui me'n demana deu li'n serveixo quatre; a qui en sol·licita quatre li'n dono dos. Quan la demanda supera l'oferta, el preu puja: en el mercat negre, un pot de Titanlux es venia al doble que als comerços. Hi havia un altre problema: les màquines funcionaven a mig gas, alguns empleats estaven desocupats. La solució tampoc no va ser convencional. Folch va dedicar les energies disponibles a perfeccionar els mètodes de fabricació i investigar nous productes, com els olis per a artistes de la pintura, i així va cobrir un altre segment de mercat que donaria renom i color a Titán.

En aquests anys negres, Titán va renunciar a uns ingressos fàcils, però va pujar en brillantor molts punts. Els seus productes s'havien convertit en objecte de desig. Quan va acabar la Segona Guerra Mundial, l'empresa va adquirir nova maquinària. Alesho-

res una part del país havia superat les penes pròpies de la subsistència. Cada vegada més gent demanava productes que fossin no solament barats, sinó també bons i bonics. Titán tenia capacitat suficient, prestigi, productes de qualitat i nous, i va iniciar un creixement imparable.

Una simpàtica història de temps heroics? No n'estic segur, que sigui tan vella. Avui, no pas poques companyies serioses sembla que mendiquen clients com sigui: cal aconseguir el màxim nombre de compradors o usuaris de serveis. Com que hi ha tanta competència, és inevitable abaixar els preus, amb la qual cosa es rebaixa la qualitat.

Font: C. M. Canals (2005, setembre). "Una historia de tiempos heroicos". *Expansión* (pàg. 24).

Activitat 4

a) Estudieu el posicionament competitiu actual de Titanlux respecte de les marques rivals en el mercat de pintures per a la llar.

b) Raoneu els factors que poden fer sostenibles els avantatges competitius de Titanlux, i també les amenaces a les quals s'enfronta en el futur.

c) Valoreu si una estratègia de deslocalització de la producció cap a països amb costos més baixos és compatible amb aquest compromís per la qualitat.

L'activació d'aquest principi destaca quatre aspectes en el procés estratègic, que són els següents:

- La definició d'un propòsit compartit, plasmat en la visió i la missió de l'organització, que incorpori l'excel·lència com a principi.

- El desenvolupament d'una estratègia a mitjà i llarg termini clarament definida, guiada per un propòsit compartit, que adopti pràctiques de gestió de la qualitat tant per a la definició d'objectius com per a l'anàlisi estratègica i per a la cerca d'avantatges competitius basats en la qualitat. Deming va percebre aviat la importància del que va anomenar *crear constància (i consistència) d'objectius*, en referència amb la tasca directiva de planificar per a avui i per a demà, i d'oferir un esforç coordinat i organitzat per a aconseguir les fites establertes. L'autor va insistir igualment que una organització orientada cap a la qualitat ha d'assegurar el seu futur, per la qual cosa ha de comprendre que el desenvolupament de la qualitat és un procés a llarg termini.

Errors de gestió

Aquesta percepció va portar Deming a ser un dels primers a advertir dels perills que comporten els errors de gestió provocats pel predomini en la direcció d'una mentalitat comptable i financera que només es fixa en les xifres conegudes quan són les desconegudes les que creen problemes, per l'èmfasi en els beneficis a curt termini en detriment del client i per una mobilitat excessiva de l'alta direcció que li impedeix aprendre dels problemes reals de l'organització, cosa que resta consistència a les decisions preses.

W. E. Deming (1982). *Out of the crisis. Quality, productivity and competitive position*. Cambridge: MIT. [Edició espanyola: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos, 1989.]

- Fer el desplegament d'estratègies, programes i projectes de qualitat adequats a la missió i a l'estratègia d'empresa que sistematitzin les activitats organitzades per al control i la millora de la qualitat.

- Donar suport a la implantació de l'estratègia d'empresa i de qualitat en els processos de canvi organitzatiu i cultural que faciliten els principis de la filosofia de direcció basada en la qualitat, instaurant estructures, sistemes, cultures i processos adients.

2.2.2. Pràctiques per a integrar la qualitat en el procés estratègic

L'orientació estratègica cap a la creació de valor implica recórrer a pràctiques de tipus diversos que garanteixin la integració de la qualitat en el procés estratègic de l'empresa. Entre les pràctiques fonamentals, podem esmentar les següents:

- Investigació i identificació de les necessitats i expectatives dels públics d'interès que són clau per a l'organització, per a traslladar-les a la definició del seu propòsit compartit i així incentivar la participació, el compromís i la cooperació.

- L'enunciació dels objectius i d'una mètrica dels resultats no soluciona les dificultats, ja que continua persistint el problema d'aplicar-los sistemàticament. Entre les tècniques útils per al desplegament d'objectius trobem Hoshin Kanri o QFD.

- L'anàlisi estratègica es pot beneficiar sensiblement de pràctiques i tècniques per a l'estudi del mercat i dels competidors, com, per exemple, el *benchmarking*.

- Pràctiques enfocades a explotar el potencial de creació d'avantatges competitius que la qualitat i la gestió d'aquesta impliquen. Les competències distintives de l'empresa es poden reforçar mitjançant el desplegament d'avantatges en actius estratègics intangibles, com la qualitat del producte, el servei al client, la reputació de qualitat o servei, o la cultura de compromís dels empleats.

- Pràctiques enfocades a la cooperació amb clients i proveïdors per a la millora compartida de la qualitat i la reducció de costos, com ara programes de qualitat concertada o equips de desenvolupament conjunts de nous productes. L'enfocament estratègic tradicional percebia aquests agents econòmics com a oportunitats per a extreure avantatges explotant desequilibris en poder de negociació; en canvi, l'enfocament estratègic basat en la qualitat postula actituds cooperatives assumint la premissa que són jocs de suma no nul·la, és a dir, en què tots els agents poden guanyar.

- Les pràctiques de millora contínua i d'orientació cap a la innovació i l'aprenentatge, consubstancials al desplegament dels enfocaments moderns de gestió de la qualitat, són elements valuosos per a regenerar les competències distintives de l'empresa. Aquestes pràctiques són igualment valuoses perquè faciliten l'adaptació de la direcció per a respondre flexiblement als canvis en l'entorn.

- Pràctiques organitzatives i socials que estimulin l'abast d'actius valuosos com a font d'avantatges competitius, tant si són procediments organitzatius com actius humans. L'adhesió dels membres d'una organització a un propòsit deliberadament impulsat per la direcció requereix no solament que s'hagin incorporat les seves aspiracions d'una manera satisfactòria, sinó també que es perfilin estructures, sistemes i processos estimulants del compromís, la participació i la cooperació.

Com Loewe enriqueix el producte amb actius intangibles

Loewe ha afegit al producte tangible sis actius intangibles. Són els següents:

- La qualitat
- El prestigi
- La modernitat
- L'estil propi i identificable
- El servei
- El preu just

La idea de qualitat va associada a la història i a la tradició de la marca i, també, al mètode de producció artesanal. La percepció del prestigi es transmet per mitjà de la història, dels tipus de clients, del caràcter exclusiu de distribució, del nivell creatiu, dels canals de comunicació emprats i del nivell de preus. La modernitat es transmet mitjançant el disseny i la comunicació, cosa que permet afegir més riquesa a la marca per no caure en el perill que sigui percebuda només com una marca artesana. L'estil propi i identificable es basa a oferir una imatge personal clarament identificable, que en el cas de Loewe es reflecteix sobretot en la línia *prêt-à-porter*. Les dimensions que el servei afegeix són l'ambient de la botiga, l'accessibilitat del producte, l'atenció personal, el temps d'espera, la informació durant la compra, l'empaquetament, la forma de pagament, l'enviament i el servei després de la compra. L'últim actiu intangible associat és el preu just, que en aquest cas es relaciona amb l'elaboració artesanal dels productes, la qualitat del producte i l'exclusivitat del disseny.

Activitat 5

a) Quina de les característiques de qualitat tangibles o intangibles considereu més important en la percepció per part del client de la qualitat dels productes de Loewe?

b) Creieu que els compradors de productes Loewe estan disposats a pagar més i a confiar en la qualitat de l'article per la confiança o el prestigi que els confereixen els actius intangibles associats a la marca?

2.3. Lideratge i compromís de la direcció

2.3.1. La responsabilitat de la direcció en els problemes de qualitat

La viabilitat de l'excel·lència en la gestió passa inevitablement per una direcció que comprengui i assumeixi noves responsabilitats.

Mentre que el control de la qualitat partia de la premissa que la qualitat és funció directa dels executors de les operacions, de manera que concentra les inversions sobre els empleats (amb tècniques com els cercles de qualitat, per exemple), l'enfocament GQT estén la responsabilitat sobre la qualitat a tots els nivells jeràrquics, encara que la quota de responsabilitat més gran és de la direcció.

Si en una empresa s'utilitzen sistemes de qualitat orientats al producte, prevaldrà l'opinió dels enginyers, que són els que marcaran certs nivells d'especificacions i els que s'esforçaran per aconseguir-los. Si en una empresa domina un enfocament de qualitat orientada al mercat, l'alta direcció és qui manarà en qualitat, de manera que adoptarà noves funcions de lideratge i de mobilització del conjunt de l'organització cap a la qualitat. La gestió de la qualitat ha de ser una prioritat bàsica per a l'equip directiu de l'empresa. Com bé deia un lema emprat en la famosa campanya nacional per la qualitat impulsada pel Govern britànic el 1983, "la qualitat és massa important per a deixar-la al director de qualitat". Els professionals de la qualitat han de tenir un paper més modest, però no menys important: han de ser els facilitadors, coordinadors i entrenadors que ofereixin assistència tècnica.

Juran, Gryna i Deming han aprofundit en la responsabilitat en la variabilitat de les característiques de qualitat de cada nivell jeràrquic, a partir de la distinció que fan entre *causes cròniques* i *causes esporàdiques*. La primera responsabilitat de la direcció està en les causes comunes o cròniques de problemes de qualitat, que són implícites al disseny dels processos. Mentre la direcció concentri l'atenció a eliminar les causes esporàdiques o especials, només aconseguirà que els processos tornin als seus nivells històrics de qualitat.

Referències bibliogràfiques

J. M. Juran; F. M. Gryna (1993). *Quality planning and analysis: From product development through use* (pàg. 22.5-22.6). Nova York: McGraw-Hill. [Edició espanyola: *Análisis y planeación de la calidad: Del desarrollo del producto al uso*. Mèxic: McGraw-Hill Interamericana de México, 1995.]

W. E. Deming (1982). *Out of the crisis. Quality, productivity and competitive position* (pàg. 245-262). Cambridge: MIT. [Edició espanyola: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos, 1989.]

Per exemple, la falta de productivitat del servei d'habitacions pot derivar d'un disseny deficient d'aquestes. La cambrera de pisos no pot fer res pel que fa a les causes que són comunes per a tots els que fan la feina. La seva responsabilitat es limita a les causes especials que li són assignables. No és a les seves mans canviar l'entorn de treball. El redisseny de les habitacions no depèn d'ella.

És, doncs, indispensable que la direcció tingui un coneixement sòlid del que és el control estadístic de processos. La direcció té aleshores com a tasca prioritària la identificació dels mitjans adequats per a esbrinar les causes cròniques de la qualitat. El repte plantejat a la direcció és descobrir projectes d'inversió que produeixin una qualitat superior a un cost unitari més baix. L'elecció implica considerar moltes variables, com la naturalesa del producte, la tecnologia del procés, l'estratègia competitiva de l'empresa, el disseny de l'estructura organitzativa o la capacitat d'innovació i assimilació de tecnologies del grup humà. Però la direcció també és responsable de l'enfocament que se segueix quan s'ataquen les variacions especials: pot optar per culpabilitzar els treballadors, o pot donar-los mitjans i estímuls perquè, aprofitant la posició privilegiada que tenen en els processos, reconeguin i esmenin aviat les variacions esporàdiques.

Les accions correctores que cal emprendre són diferents segons el tipus de problemes de qualitat que es vol corregir. Quan es produeix un problema esporàdic de qualitat, els senyals d'alarma establerts salten ràpidament. Els inspectors apareixen en escena, descobreixen la causa de la desviació (per exemple, un empleat que fa poc ha entrat a l'organització i que no té experiència en l'ús del programa informatitzat de reserves, o un conflicte laboral que ha degenerat en la falta de col·laboració dels treballadors) i restableixen el nivell d'errors habitual. Juran i Gryna anomenen aquesta acció *apagafoc*.

Referència bibliogràfica

J. M. Juran; F. M. Gryna (1993). *Quality planning and analysis: From product development through use* (22.5). Nova York: McGraw-Hill. [Edició espanyola: *Análisis y planeación de la calidad: Del desarrollo del producto al uso*. Mèxic: McGraw-Hill Interamericana de México, 1995.]

Per desgràcia, a la majoria de les empreses, els directius són experimentats i "bombers" efectius que saben apagar excel·lentment el foc provocat pels problemes esporàdics de qualitat. En canvi, el nivell de competència que tenen per a prevenir el foc, atacant les fonts cròniques de variació, és deficitari. Segurament, totes dues orientacions (apagar i prevenir el foc) són d'una naturalesa tan diferent que requereixen no solament enfocaments directius distints, sinó també fins i tot estils de direcció dissemblants. Atesa la naturalesa cridanera i la llista inacabable de problemes esporàdics que apareixen cada dia, els responsables de la qualitat poden concentrar-s'hi, utilitzant-los com a excusa per a la falta d'acció resolutiva contra els problemes crònics, molt més importants a llarg termini. La direcció sol caure sovint en la temptació de consagrar-se als problemes del dia a dia (l'equilibri entre producció i vendes, els pressupostos, les vendes, el servei, les relacions públiques, etc.), per a assolir l'augment de l'eficiència (per exemple, amb l'adquisició d'equips d'oficina informatitzats), però descurant els problemes del futur, o sigui, la millora de l'eficàcia, la cerca constant, inexorable i il·limitada de la millora del servei i de totes les activitats empresarials, que ha de preveure si vol continuar al negoci.

Aquesta tendència és molt perillosa perquè la major part dels problemes de conformitat es produeixen a causa de –relativament poques– pertorbacions cròniques. L'origen d'aquest fenomen sorgeix de la invariable *mala distribució* de defectes, que una anàlisi a partir de corbes del tipus Pareto ha d'identificar.

La direcció i els problemes crònics de qualitat

El problema en les causes comunes de variació és que existeixen des de fa temps. Malgrat que el nivell regular de l'1% de reserves errònies costa més diners (pèrdua de vendes, pèrdua de clients insatisfets, costos administratius, costos de reserva, etc.) que el percentatge del 5% causat per un problema esporàdic, la direcció arriba habitualment a la conclusió que un nivell d'error de l'1% en reserves s'ha d'acceptar i conviure-hi. Mentre la direcció no prengui consciència d'aquest plantejament erroni, mantindrà la seva creença tradicional que la major part dels defectes són causats per la descurança, la indiferència, la falta de formació o habilitat, o la intenció dels treballadors. Fins i tot emprendran accions per tolerar i legitimar aquest nivell; per exemple, reservar un 1% d'habitacions com a estoc de seguretat, amb la qual cosa, malgrat els errors, hi haurà prou places per a complir els programes de lliurament de servei compromesos.

Hi ha tres raons per les quals la direcció no sol atacar els problemes crònics de qualitat. Són les següents:

- Les pèrdues cròniques, a l'inrevés que les esporàdiques, no fan sonar cap alarma. Des del moment en què la direcció va permetre incorporar aquest nivell de serveis defectuosos als costos i als estàndards de servei, els senyals d'alarma van ser desconnectats.

- La competència també suporta les mateixes pèrdues. Per exemple, els hotelers s'habituen a trobar-se clients perduts per reserves incomplertes. Quan passa això, és possible aplicar al producte un preu que cobreixi les pèrdues.

- Els directius no són conscients que la solució dels problemes crònics requereix una sèrie especial d'accions que giren al voltant de projectes específics de millora de la qualitat. El desenvolupament d'aquestes actuacions demana una inversió de temps de direcció i de professionals. Quan el directiu es mostra poc inclinat a comprometre's en aquesta inversió personal, la millora no es produirà i les pèrdues cròniques es continuaran acumulant.

Referència bibliogràfica

J. M. Juran, F. M. Gryna (1993). *Quality planning and analysis: From product development through use* (pàg. 22.6). Nova York: McGraw-Hill. [Edició espanyola: *Análisis y planeación de la calidad: Del desarrollo del producto al uso*. Mèxic: McGraw-Hill Interamericana de México, 1995.]

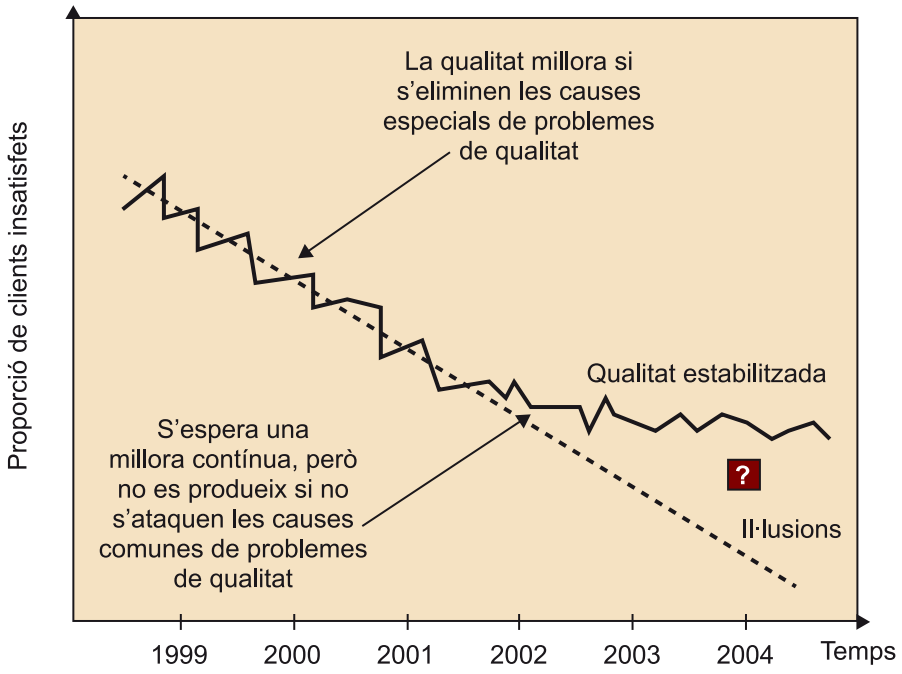
Per tant, una responsabilitat important de la direcció és evitar el que Deming anomena ***camí típic de frustració*** (figura 6). L'empresa llança un programa de qualitat com si fos una nova religió, i sorgeixen l'entusiasme, les exhortacions, les reunions, els cartells i les promeses. La qualitat, que es mesura pels resultats d'una auditoria aperiòdica basada en estàndards, mostra al principi una millora significativa. Aquesta millora fa desenvolupar la creença que el progrés romandrà així indefinidament. No obstant això, arriba un moment que l'èxit s'atura, la corba s'anivella i fins i tot empitjora. El descoratjament s'apodera del personal i la preocupació de la direcció. Les reaccions varien entre precs, súpliques, imploracions, imprecacions, sol·licituds de més inversions o amenaces cap a tots els implicats a l'empresa. Què ha passat? La millora ràpida i estimulant que es va produir a l'inici del programa de millora de la qualitat provenia de causes especials que es podien detectar amb sentit comú. Esgota-

Referència bibliogràfica

W. E. Deming (1982). *Out of the crisis. Quality, productivity and competitive position* (pàg. 251-252). Cambridge: MIT. [Edició espanyola: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos, 1989.]

des aquestes fonts de millora, la qualitat s'estabilitza en un nivell inacceptable. La responsabilitat de millora de la qualitat s'ha desplaçat aleshores gairebé exclusivament a la direcció, l'única amb capacitat d'atacar les causes comunes; desgraciadament, aquesta tasca és més complicada i requereix altres talents.

Figura 6. El camí típic de frustració en programes de millora de la qualitat de Deming



La idea de no acceptar res a cegues, de dubtar sistemàticament, quadra a la perfecció amb l'advertiment d'Aristòtil: "l'ignorant afirma, el savi dubta i reflexiona". L'excel·lència en la gestió implica perseverança i compromís de la direcció en la cerca permanent de la millora de l'empresa, a la qual cosa poden contribuir, però no substituir, els consultors i formadors. L'excel·lència és una responsabilitat bàsica de línia, i és desaconsellable delegar-la a equips assessors (*staffs*) o consultors. La direcció poc inclinada al compromís és víctima fàcil dels venedors de programes de motivació dels empleats que, en el millor dels casos, es dirigeixen només a la punta de l'iceberg i generaran uns resultats molt pobres; i en altres casos, poden empitjorar la situació com una reacció del personal davant la falta d'assumpció per part de la direcció de les seves pròpies responsabilitats. La compra de diagnòstics o plans de millora de la qualitat afavorits per consultores –que venen els seus serveis estandarditzats com si es tractés de llaunes de conserva– que no transformin l'estil de gestió i facin assumir als directius les seves responsabilitats en gestió i millora de la qualitat, porta al camí típic de frustració que hem descrit breument.

Per contra, quan l'intent d'avançar cap a l'excel·lència comença amb una estratègia de canvi organitzatiu guiada per la direcció, basant-se en qualsevol dels mètodes validats per la pràctica d'un gran nombre d'empreses, la corba de millora manté el ritme de progrés i no s'anivella. La millora roman mentre la direcció lidera l'esforç de millora de l'excel·lència.

2.4. Orientació a les persones i al desenvolupament de les seves competències

2.4.1. Les persones en primer lloc

L'orientació a les persones és un dels pilars en què es fonamenta l'excel·lència en la gestió, encara que està estretament associada a altres valors com el compromís i el lideratge de la direcció, la visió global de l'organització o la cooperació interna.

El principi d'orientació a les persones i al desenvolupament de les seves competències estableix que, perquè un sistema d'excel·lència en la gestió doni fruits, l'organització ha de desplegar coneixement, habilitats, responsabilitat i compromís per tots els àmbits, per induir la germinació d'una consciència de qualitat en els membres. L'excel·lència en la gestió assumeix que la qualitat és una cosa que es fa "amb les persones", en comptes d'una cosa que es fa "a les persones".

El principi d'orientació a les persones es basa en la creença que els membres d'una organització que no ocupen llocs direcció són els que coneixen més bé la feina i poden fer contribucions importants a la millora contínua i a la satisfacció dels clients, quan tenen el poder i la preparació necessaris i quan la direcció sap fer sortir tot el seu potencial. Es tracta d'un principi plural, ja que són possibles altres enunciats com ara el compromís, la implicació o participació de les persones, el desenvolupament de les competències de les persones o formació.

L'excel·lència en la gestió requereix dels directius una perspectiva molt més àmplia que la centrada en el control. Primordialment, requereix l'administració dels processos tant com la dels productes. És molt important comprendre que la millora de la qualitat del servei no s'assoleix per mitjà de la supervisió dels treballadors que el presten. Aquest comportament directiu només porta a la insatisfacció, la desmotivació i una pèrdua d'eficàcia. Els enfocaments cultural i estratègic de la gestió de la qualitat assumeixen que els treballadors estan motivats i s'exerceixen de la millor manera possible quan guanyen confiança incrementant la seva responsabilitat i autoritat. És a dir, la GQT requereix la implantació de la **teoria Z** desenvolupada per Ouchi.

Les teories X, Y i Z

La teoria Z descriu una organització on els treballadors estan implicats en tots els aspectes del procés de presa de decisions, a diferència de les teories X i Y delineades per McGregor. Els objectius ideals de la GQT són impracticables en una organització on regeix la teoria X i els empleats són malbaratadors, ganduls i estan desmotivats. Tampoc no podrà fructificar en una organització presidida per la teoria Y, en la qual els treballadors només estan motivats per a aconseguir objectius assolibles. Les teories X i Y s'enfoquen a solu-

cions directives als problemes, mentre que la teoria Z s'orienta cap a solucions derivades dels treballadors.

BBVA: més enllà de la qualitat: passió per les persones

"BBVA continuarà sorprenent en els propers anys. Farem coses inèdites. Haurem de treballar dur, continuar buscant idees noves per anticipar-nos al mercat i sorprendre els nostres clients. Reinventar el negoci."

Francisco González (2005, febrer).

BBVA és un grup multinacional de serveis financers format per persones: més de 88.000 empleats, 35 milions de clients i més d'1 milió d'accionistes, de 32 països.

A BBVA, entenem que la globalització ens proporciona l'oportunitat de ser el banc més gran del món de parla hispana i que la revolució tecnològica del segle XXI ens permet a més adoptar les estratègies empresarials més avançades i generadores de valor.

Tenint en compte els canvis que es produeixen en l'entorn global, pensem que la gestió de la innovació serà la gran palanca de progrés per als propers anys i per això hi dedicarem un gran esforç. El desplegament de cultura i models de qualitat han estat una molt bona escola per a plantejar introduir nous valors que ens permetin fer un salt important en la manera d'entendre els negocis. Totes les coses noves imposen respecte. En entorns d'èxit, si és possible, introduir novetats és encara més complicat, però imprescindible, si es té una visió a llarg termini en què la fita és aconseguir creixements d'una manera sostinguda en el temps, tant per a saber explotar els negocis actuals en els quals s'opera com per a ser capaç d'explorar noves oportunitats de negoci. La banca dels propers quinze anys tindrà poc a veure amb la dels últims vint anys.

La **innovació** entesa com una nova manera de fer, com una nova cultura, com un nou model de negoci en què el **client** és el centre del negoci i a més la nostra font d'inspiració més important a l'hora de detectar noves fonts de creixement estable i sostenible.

Si abans la innovació s'associava més amb la tecnologia, actualment és l'essència mateixa de l'estratègia empresarial: la revolució en la gestió passa per la introducció del client en el punt més alt de la piràmide de la companyia; a partir del client, tota la gestió s'orientarà i reorientarà, per complicat que sigui i per més repercussions organitzatives que comporti.

L'únic objectiu serà conèixer amb profunditat el client, les necessitats que té, la seva ponderació d'atributs, i, en conseqüència, subministrar-li els serveis que el satisfacin. En realitat, aquesta innovació converteix en irrellevant l'entorn competitiu actual pel fet d'oferir al client un valor fonamentalment nou i superior en els mercats que hi ha ara i en els nous mercats que es crearan gràcies a ell (innovació de valor).

Com hem pogut apreciar en els últims deu anys, la qualitat total o *business excellence* ha estat fins ara la peça angular catalitzadora dels canvis de les grans corporacions arreu del món. Aquests canvis han requerit una manera oberta de pensar i afrontar el futur dels negocis. La convivència d'innovació i qualitat total és (i serà) fàcil perquè:

- Les dues treballen per a la millora interna o externa (incremental o rupturista, si cal).
- Totes dues necessiten provocar un canvi cultural en les organitzacions.
- Totes dues aspiren a l'excel·lència.
- El focus per a detectar oportunitats comença i acaba en el **client**.

Així ho hem entès a BBVA de manera que la qualitat corporativa ha inclòs una unitat més, **Esquemes d'Innovació**, dins l'àrea d'Innovació de Negoci. Esquemes d'Innovació té com a objectiu proveir el grup d'eines i metodologies de gestió de la innovació. La barreja de capacitats i talent, juntament amb rigor metodològic, pensem que pot ser una bona fórmula per a permetre que sorgeixi el millor de tots nosaltres.

Les barreres culturals i de cenyir-se a la "quadrícula" del dia a dia s'aniran trencant gràcies a la generació d'un "ecosistema de la innovació" en què no solament es permeti "sortir de la caixa", sinó que a més es fomenti com un exercici recurrent.

Al cap i a la fi, parlem d'una **actitud** comuna que uneix els dos conceptes, *millora* i *innovació*, que a més pot possibilitar el fet de trobar eines de desenvolupament d'una gran complementarietat.

Al BBVA estem impulsant una **nova cultura de gestió** que ens permetrà combinar present (qualitat) amb futur (innovació) per vincular encara més els nostres clients actuals i captar clients futurs.

Com enuncia Cornella, el truc no està a saber escoltar els nostres clients, sinó a saber "llegir-los" a fi d'entendre més bé el que hi pot encaixar.

Qualitat. El concepte de *qualitat* al BBVA se situa en un pragmatisme orientat al client que es resumeix amb l'expressió *qualitat és el que el negoci vol que sigui*. Al BBVA creiem que vendre **millor** és vendre **més** perquè el client confirma una relació **estable** si troba **valor** (servei, tecnologia, professionalitat...). Per això, volem sobretot clients fidels i rendibles, encara que, per descomptat, la satisfacció hi ajuda. Per tot això, al BBVA vam crear un model corporatiu de qualitat per a tot el grup amb el qual es puguin dissenyar els plans de qualsevol unitat de negoci i, fins i tot, de suport.

L'objectiu perseguit ha estat aconseguir una homogeneïtat en la manera d'actuar en qualitat en el grup amb una clara vocació de lideratge en tots els països i en tots els mercats.

Per això, a Qualitat hem mesurat i validat els paràmetres fonamentals que constitueixen el concepte de *qualitat* en el grup, desenvolupant i implantant noves metodologies i eines capaces de generar valor en cadascuna de les àrees del grup, i coordinant tots els plans i accions de qualitat en els diversos negocis. Tot això, sempre tenint en compte que *innovació* i *qualitat* són **persones**. I nosaltres hi hem afegit "la innovació som nosaltres".

Tot nou valor exigeix una sèrie d'ingredients sense els quals és impossible estendre'l en una organització de la grandària del BBVA, amb més de 90.000 empleats i presència a 37 països. Així, com a gran projecte d'arrencada de la millora i la innovació, es va llançar de manera gairebé simultània a tots els països un gran projecte corporatiu: Passió per les persones.

La unitat d'Innovació de Negoci de l'àrea del conseller delegat va llançar com a projecte corporatiu prioritari aquesta gran iniciativa des dels punts de vista següents:

Passió per:

- Els **clients**: aportant-los millors solucions, que no solament els satisfacin, sinó que excedeixin les expectatives que tenen ("el client com a centre del nostre negoci"). El client entès no tan sols com a receptor de serveis financers, sinó també com una persona a la qual una entitat financera vol acompanyar i ajudar al llarg de la vida, en forma de "soci" més enllà del punt de vista financer. La "gestió de moments" passa a ser l'eix de la relació: incorporació al món laboral, desenvolupament de projectes empresarials, adquisició d'habitatge, canvi, gestió del lleure, necessitats de la tercera edat, etc.

- Els **empleats**: mitjançant la generació de plans que despertin il·lusió en l'empleat, fomentin la iniciativa i l'orientació al client ("l'equip com a artífex de la generació de valor" i "un estil de gestió com a generador d'entusiasme"). L'objectiu del BBVA: ser el millor lloc per a treballar.

En definitiva, la passió es resumeix en "passió per les persones". La magnitud de l'objectiu ha requerit treballar amb diverses orientacions simultànies. S'ha creat i implantat a les diverses àrees del grup una nova metodologia i, a més, s'han revisat les mesures existents perquè siguin homogènies.

El projecte "**Passió**" s'ha fet en quatre fases diferents:

- Investigació: definició d'un model de gestió d'informació homogeni mitjançant visites per a detectar les oportunitats de millora en les diverses unitats.
- Diagnòstic i pla d'acció: anàlisi de les millors pràctiques i presentació de la proposta d'una nova metodologia, "Passió".
- Execució: prova pilot en banca detallista a Espanya i Mèxic. Adaptació en funció dels resultats i del grau d'avenç en les diverses unitats.
- Extensió i retroalimentació: implantació a la resta d'unitats, seguiment d'indicadors i retroalimentació permanent. Aquesta última fase s'està desenvolupant el 2005.

Així doncs, el BBVA ha dirigit les seves accions al client extern (desenvolupant projectes que excedeixen les expectatives del client i que atreuen l'interès dels potencials, que aporten valor afegit innovant) i a la gestió de les persones (desenvolupant accions que generen il·lusió perquè les persones del grup puguin fer coses extraordinàries).

Innovació de Negoci ha aconseguit mitjançant el projecte "Passió" que la gestió de la innovació sigui el centre de l'estratègia del BBVA impulsant tant l'excel·lència en la gestió com el desvetllament de la innovació en totes les unitats. El projecte és un *ongoing project*, atès que pretén ser cíclic i repetir-se anualment de manera que sorgeixin gradualment les grans accions d'impacte en clients i empleats.

Els plans de qualitat s'inclouen en el projecte "Passió per les persones, juntament amb una llarga llista d'accions d'alt impacte. Cada unitat i cada país calibra la intensitat de les accions segons la necessitat de millora o innovació que té i de la urgència d'aquestes accions. Sens dubte, primer arriba la millora i quan l'estabilitat impera, aterra la innovació.

Font: Xavier Vila. Director d'Esquemes d'Innovació i Qualitat Corporativa del Grup BBVA. *Boletín FUNDIBEQ* (núm. 21).

Activitat 6

Identifiqueu els principis més importants del model de qualitat total aplicats pel BBVA.

2.4.2. Pràctiques per a enfocar l'organització a les persones

L'enfocament a les persones incorpora el desenvolupament de certs valors orientats als executors dels processos, que es materialitzen en pràctiques concretes de gestió dels recursos humans que han d'incloure els aspectes següents:

- El desenvolupament del compromís dels membres amb la missió i els objectius de l'organització. L'excel·lència en la gestió no és tan sols un moviment de delegació, sinó també una mobilització de tot el capital humà per a assolir la millora de la qualitat. Les pràctiques de desenvolupament del compromís del personal estan influïdes per moltes altres accions directives de disseny organitzatiu que afavoreixin la participació (com el foment d'una visió compartida i d'un clima de confiança), i també de gestió dels recursos humans enfocada a satisfer-les.

- El desenvolupament de la motivació i del compromís amb la qualitat dels empleats, estimulant la responsabilitat compartida i l'autoresponsabilització, que parteixen del consens sobre els objectius i la

revisió contínua de les activitats, donant mitjans als empleats i incentivant una actitud de prevenció.

- La promoció de la participació de tot el personal en la millora contínua, descentralitzant la presa de decisions i donant-li poder, autonomia i capacitat per a prendre iniciatives.

- La planificació i millora de les competències de les persones, definides a partir de la missió i l'estratègia dissenyades, per mitjà de la contractació, la formació i la promoció.

- Sistemes de reconeixement que incorporin explícitament recompenses de l'esforç individual i dels resultats col·lectius.

- Una comunicació ascendent, descendent i lateral efectiva.

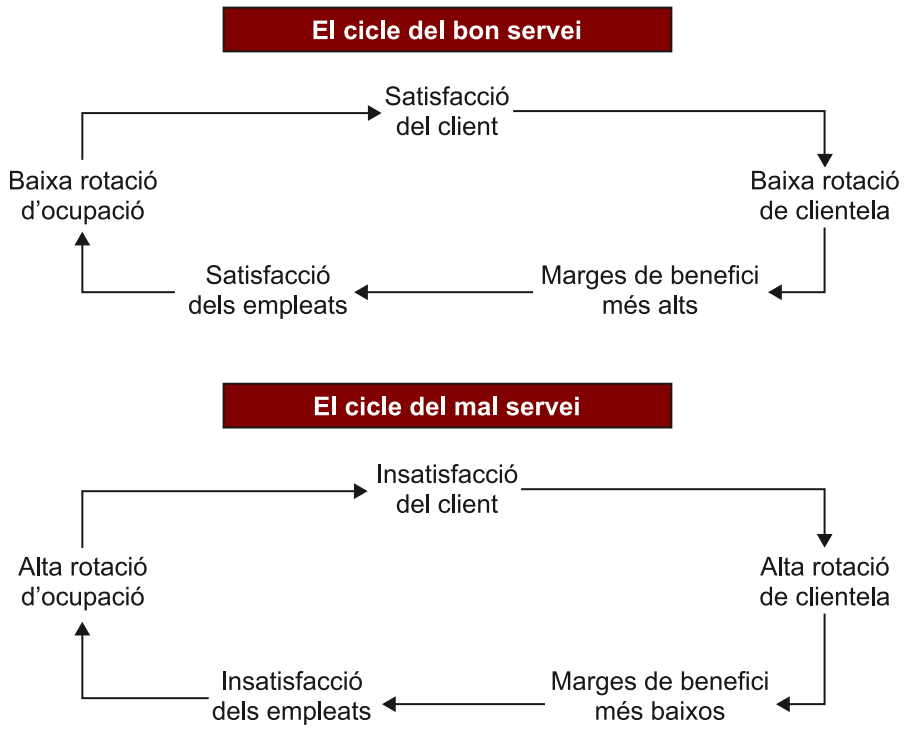
2.4.3. Compromís i satisfacció del personal

El compromís esdevé l'eix d'unes pràctiques de gestió de recursos humans que afavoreixin la implantació de l'excel·lència en la gestió. Una estratègia que garanteixi el compromís dels empleats amb els objectius de qualitat permet multiplicar els efectes positius d'un programa d'aquest gènere sobre l'acompliment organitzatiu.

Leonard Schlesinger ha il·lustrat la importància del compromís amb la "teoria del cicle del fracàs" (figura 7), segons la qual l'empresa que fomenta en els empleats l'ètica del bon servei, a l'estil per exemple d'El Corte Inglés, pot obtenir beneficis sorprenents per una espiral positiva: quan el client està satisfet, l'empleat també ho està i al seu torn atén més bé els nous clients, de manera que es redueix la rotació del personal i això millora la productivitat de l'empresa. Els estudis empírics proven que la reacció en cadena que porta a la millora de la qualitat, de la productivitat, de la satisfacció del client i del volum de vendes arrenca de la satisfacció de la persona que serveix el client.

El cicle també funciona en sentit negatiu: un servei de mala qualitat porta a clients insatisfets, empleats desanimats i una alta rotació d'ocupació que castiga la productivitat. El cercle virtuós s'alimentaria inculcant en el personal que està en contacte amb el client una cultura de qualitat de servei.

Figura 7. El cicle del bon servei i el cicle del mal servei



Font: adaptat de L. A. Schlesinger, J. L. Heskett (1991). "Breaking the cycle of failure in services". *MIT Sloan Management Review* (vol. 32, núm. 3, pàg. 17-28).

2.4.4. Selecció del personal

Les pràctiques de selecció de personal s'han d'ajustar a un entorn d'excel·lència. Moltes empreses són inamovibles en aquest aspecte, i mantenen el mateix procés de selecció que utilitzaven abans de la implantació de la GQT, ja que consideren que les habilitats que el personal necessiti es poden desenvolupar per mitjà de la formació.

Sempre s'ha comentat l'encert de McDonald's a l'hora de contractar els empleats de primera línia. El criteri és simple: el que realment necessita una empresa de serveis és gent a la qual agradi la gent. Però hi ha molts casos més interessants. En un cert moment, la divisió de serveis de viatges d'American Express va contractar mares titulades, amb l'incentiu d'un sistema d'hores flexibles i un contingut del treball enriquit amb relacions públiques. Els resultats al cap de tres mesos ja van ser espectaculars; el temps mitjà de resolució dels problemes dels clients es va reduir de trenta-cin a sis dies, va augmentar considerablement la satisfacció de la clientela i va disminuir la rotació del personal en un 30%. En altres empreses, com la cadena de botigues populars Target Stores, es va optar per contractar sempre que fos possible gent gran, pel convenciment que tracten més bé els clients, tenen cura de satisfer-los i no esperen respostes immediates de l'empresa. També s'ha de destacar l'existència de tècniques orientades a seleccionar persones capaces d'aprendre i de resoldre problemes.

2.4.5. Participació

L'incentiu de la participació requereix alguna cosa més que paraules. Una primera condició que facilita l'aplicació d'aquest principi és assegurar el coneixement per part de cada membre de l'organització de les tasques que ha de fer i del que se n'espera. Aquesta pràctica busca que els treballadors entenguin

quina aportació poden fer al progrés cap a l'excel·lència, facilitant-los mitjans per a controlar i gestionar els processos en què participen dins del seu àmbit de responsabilitat.

A més a més, la direcció ha de dissenyar procediments la implantació dels quals contribueixi a considerar la participació com un element de la cultura de l'empresa. És el cas del foment de la participació mitjançant sistemes de suggeriments, que s'implanten amb rapidesa, que informen dels assoliments i donen lloc a premis de les millors idees. Els procediments per a l'estímul de la participació haurien de complir altres condicions: donar suport al treball tant d'equip com individual, eliminar la por de cometre errors creant un clima de confiança i assegurar suport financer i tècnic perquè els empleats participatius puguin desenvolupar les seves idees.

2.4.6. Donar poder a les persones: autonomia i llibertat d'acció

La descentralització està associada positivament a l'èxit d'un sistema d'excel·lència en la gestió. Donar poder a les persones significa atorgar-los capacitat per a actuar quan tinguin coneixement de defectes de qualitat i corregir-los.

Aconseguir nivells de compromís i participació elevats permet a la direcció delegar la planificació, l'execució i el control de les tasques, i així estimular l'autonomia, la iniciativa i la llibertat d'acció dels seus executors directes. La delegació i la descentralització en els executors de les tasques impliquen transferir la responsabilitat de millorar la qualitat en els processos als membres de l'organització que més informació i coneixement en tenen.

La percepció del paper vital dels recursos humans en l'assegurament i la millora de la qualitat han portat a diverses pràctiques organitzatives que assegurin un enriquiment del seu lloc de treball, per mitjà d'una participació i una autonomia més grans. Aquestes pràctiques inclouen tant models de cooperació interna i treball en equip, com dissenys organitzatius que redueixin el nombre de graons jeràrquics i que porten a estructures planes.

En la solució de problemes puntuals que afecten diversos departaments, es pot recórrer a equips per a la qualitat *ad hoc*. En canvi, la participació voluntària de les persones en la millora contínua de la qualitat es pot estructurar per mitjà dels **equips de treball**. El model d'equips de treball pioner i més conegut van ser els **cercles de qualitat**, àmpliament difosos a escala internacional amb els èxits traslladats per l'enfocament japonès. Els avantatges d'aquests equips

de treball s'observen en la l'aportació positiva que significa l'increment de la productivitat d'una administració acurada dels punts de contacte amb el client per mitjà de grups d'aquesta naturalesa.

No obstant això, els obstacles que s'han trobat per a aplicar-los plenament en l'empresa occidental han estimulat el desplegament d'altres models de treball en equip des dels anys vuitanta. Cal esmentar els equips de millora, els equips d'assegurament de la qualitat, els equips de projecte, els equips interfuncionals, els grups autònoms i els comitès o consells permanents encarregats de dissenyar i aplicar polítiques. Més recentment, l'èmfasi s'ha posat en els equips d'alt rendiment, caracteritzats per la responsabilitat mútua en objectius compartits i el lideratge compartit; a més de garantir la participació i la cooperació, aquest model d'equips de treball té avantatges, ja que facilita un compromís més profund de les persones.

Les pràctiques han d'anar fins i tot més enllà, en la línia de concedir **autorització** i **autonomia per a l'acció** o **apoderament** (***empowerment***). Les pràctiques d'aquest gènere consisteixen en els aspectes següents:

- Rebre informació sobre les activitats de l'organització.
- Adquirir formació amb la finalitat de contribuir d'una manera més eficient al treball.
- Concedir poder per a prendre decisions.
- Fomentar la iniciativa establint reconeixements per l'acompliment.

L'apoderament implica delegar responsabilitats al personal en un grau superior al que s'imbueix en altres accions, ja que es concedeix no solament poder de decisió per a executar la feina sinó també per a organitzar el treball en equip i prendre decisions de despesa en benefici de la satisfacció del client. D'aquesta manera, els empleats són estimulats a involucrar-se en el procés de creació del servei, i definits com a **propietaris del procés**. El concepte d'***empleat propietari*** (***employee ownership***) sorgeix d'aquesta idea. Aquest **sistema d'empleats franquiciats** és una manera de dotar els empleats de la llibertat i la responsabilitat d'una franquícia, sense que per això hagin d'invertir ni ser propietaris del negoci. El resultat que s'obté és una qualitat de servei que respon realment a les necessitats del client, un esforç més gran per part del personal i, en general, grans compensacions per als mateixos empleats franquiciats.

A tall d'exemple, podem esmentar els índexs de resultats obtinguts per la cadena hotelera Fairfield Inn al cap de tres anys de funcionament del sistema d'empleats franquiciats, en comparació d'altres cadenes hoteleres de preu reduït. Aquests resultats demostren que, en molt poc temps, Fairfield Inn va aconseguir una qualitat superior de producte, més fidelitat dels clients, una taxa d'ocupació notablement més alta i una estructura de costos similar. Encara més, el 92% dels seus empleats opinava que el sistema de targetes de puntuació i recompenses en funció dels resultats obtinguts s'havia de mantenir.

D'altra banda, un dels avantatges addicionals que aporta el sistema d'empleats franquiciats és una necessitat més petita de supervisió d'estil tradicional. En alguns establiments de Fairfield Inn, el lloc de supervisor d'assistents d'habitacions s'ha eliminat. Això no solament permet reduccions en un dels costos operatius més importants, sinó que implica, també, que la persona a càrrec d'una determinada unitat pot reassignar el seu temps i dedicar-lo a activitats més positives de selecció i motivació del personal.

2.4.7. Reconeixement i recompensa dels esforços de qualitat

Seguint el principi d'orientació a la creació de valor per a tots els públics d'interès, la direcció ha d'establir un sistema de reconeixements i recompenses que permeti satisfer els membres de l'organització. Les declaracions programàtiques de la direcció a favor de l'excel·lència poden ser un foc d'encenalls si no s'acompanyen, per exemple, d'un sistema d'incentius lligats a la producció. La necessitat d'una compensació justa a les contribucions de cadascun és un pilar bàsic de la teoria de l'equilibri organitzatiu impulsada per Simon, Cyert i March i Barnard. El disseny del sistema de recompenses i incentius en un sistema d'excel·lència en la gestió s'ha d'orientar en dues direccions, que són les següents:

- Cap a una política d'incentius destinada a motivar els empleats i directius a fi d'acontentar i retenir els clients, de crear valor i de millorar constantment la qualitat, aprofitant l'evidència que una remuneració justa i un sistema d'incentius ben enfocat potencien la millora de la qualitat.

- Cap a l'ús dels premis no econòmics com a forma de motivació, emfatitzant els avantatges dels sistemes de reconeixement implícits i fent agraïment públic de les contribucions fetes per cadascun, a fi d'aprofitar les repercussions positives del reconeixement formal de l'èxit en el procés de millora i en la promoció de l'esforç i de la iniciativa.

No obstant això, els incentius i la visibilitat poden ser insuficients en les tasques que es desenvolupen sense la supervisió i fora de la vista del client. Tanta atenció s'ha de prestar a l'atenció a l'usuari del servei com a la neteja de les oficines, la puntualitat del correu o la qualitat dels documents interns. Molts empleats són estimulats per a aconseguir i mantenir alts estàndards de qualitat en el servei al client final, mentre que les àrees *back-of-house* on han de treballar necessàriament estan brutes o mal equipades. Un comportament directiu orientat a corregir aquest estat de coses transmet un missatge de qualitat a tots els empleats, molt més creïble que les exhortacions dels directius als subordinats perquè treballin més i millor. Per corregir aquests problemes, algunes

empreses confien en la selecció acurada, la formació exhaustiva i el desenvolupament de programes per a inculcar als empleats un sentiment d'orgull pel servei i la identificació amb l'empresa.

L'ordenació del sistema d'incentius ha d'enllaçar igualment amb pràctiques com la cooperació interna. Per a això, haurien d'afavorir recompenses als resultats del treball en equip. L'**avaluació de l'acompliment individual** (a partir del compliment d'objectius) i el reconeixement subsegüent ha estat duament criticada perquè fomenta la competència i el conflicte entre els treballadors –i de vegades entre els departaments–, cosa que perjudica el treball en col·laboració de tota l'empresa, i perquè estan exposats a fallades derivades dels biaixos del supervisor i de la política organitzativa. La motivació és una propietat intrínseca de l'ésser humà, més que no pas un comportament que ha de ser instigat per la direcció. Els autors crítics han enumerat cinc raons que expliquen per què els sistemes de recompenses, reconeixements i incentius no funcionarien:

- No mostren els resultats a llarg termini.
- Estimulen la competència interna.
- Penalitzen el treball en equip i la cooperació.
- Recompensen sovint els més afortunats.
- Creen un ambient de cinisme i perdedors.

En canvi, altres autors continuen opinant que alguna forma d'avaluació de l'acompliment individual és la millora manera de motivar els empleats i pot redundar en millores de la qualitat i la productivitat del treball que duen a terme, i que les causes dels fracassos estan en mètodes inadequats d'implantació.

Els avantatges d'un sistema de recompenses basat en els mèrits individuals es fonamenten també en la percepció que en tenen els empleats com un sistema precís i imparcial, que no té el problema del polissó (*free rider*), és a dir, situacions en què certs agents segueixen comportaments oportunistes aprofitant-se que les recompenses a l'equip se solen distribuir igual amb independència de la contribució individual; aquestes situacions solen portar al creixement de la rotació dels empleats amb més acompliment, desestimulats perquè han de compartir recompenses amb companys que contribueixen menys als resultats. La posició més raonable és, doncs, dissenyar un sistema d'avaluació i recompenses que contribueixi a equilibrar els reconeixements individual i col·lectiu.

Un altre mecanisme de recompensa als esforços de millora de la qualitat es pot associar als plans de desenvolupament professional. L'orientació cap a la millora de la qualitat es pot reforçar amb l'èmfasi en plans de carrera multifuncionals o que estimulin la polivalència mitjançant reassignacions horitzontals.

2.4.8. Comunicació horitzontal i vertical dels objectius i assoliments en qualitat

La comunicació regular i efectivament gestionada té un paper irrenunciable en el desplegament i arrelament sostenible de l'excel·lència en la gestió, actuant com a element cohesionador de tots els components que formen el sistema i suportant el principi d'orientació cap a les persones. La comunicació és un mitjà d'alinear les persones amb els objectius de l'organització enfocant-los cap a les prioritats, de desenvolupar la comprensió del paper que cadascun ha de tenir en la millora de la qualitat i de comprometre'ls a fer bé les coses correctes. La comunicació és una peça nuclear de l'apoderament; és la saba a través de la qual arriba als empleats la informació crucial sobre els valors, els objectius i els plans de l'empresa, juntament amb l'oportuna per a la seva àrea de responsabilitat; sense aquesta saba és impossible mantenir l'entusiasme de les persones per les iniciatives en qualitat i de motivar a la participació. La comunicació és així mateix vital com a suport a altres pràctiques, com sistemes de recompenses i de formació basats en l'acompliment de l'empleat, informant-lo del que se n'espera i retroalimentant-lo amb dades del seu progrés que facilitin l'autocontrol i la iniciativa de millora.

En un primer moment, la informació sobre la visió, la missió, els objectius i les polítiques organitzatius s'han de difondre per tots els nivells jeràrquics, seccions, departaments i divisions, ja que només els empleats informats i conscienciats poden comprometre's positivament amb la millora de la qualitat. Però la necessitat de comunicació és permanent, ja que conèixer el progrés cap a l'assoliment dels objectius de millora és una pràctica de reforç de l'estímul a la pròpia millora, com també de suport al reconeixement pels esforços de les persones. La comunicació contínua dels resultats en totes les direccions no es pot deslligar de les pràctiques de mesurament de l'acompliment, de la millora dels processos i del servei al client (traslladant a tots els empleats els informes de satisfacció dels clients, amb comentaris tant positius com negatius), i de la introducció en aquestes pràctiques de les tecnologies de la informació.

La comunicació ha de ser tant vertical, en tots dos sentits (de baix a dalt –*bottom-up*– i de dalt a baix –*top-down*), com horitzontal o lateral. Les organitzacions han d'utilitzar canals de comunicació adequats per a la comunicació descendent, com ara publicacions i campanyes, però sense oblidar que no hi ha res més efectiu que el contacte directe que implica la comunicació personal, aprofitant per exemple els supervisors i els comandaments intermedis. La comunicació ascendent es pot beneficiar de pràctiques com els sistemes de suggeriments i d'altres maneres que permetin als empleats presentar idees, opinions i fins i tot sentiments; algunes companyies estableixen fins i tot canals de comunicació directa de qualsevol empleat amb l'alta direcció –amb fórmules diverses, com la comunicació escrita, les interaccions personals periòdiques amb empleats en diferents nivells, les sessions de preguntes i respostes directes o per vies tecnològicament més sofisticades com circuits de televisió per satèl·lit o la Intranet. La comunicació lateral es basa en reunions i trobades

periòdiques, i també en les Intranet corporatives que faciliten el contacte directe i en temps real entre dos punts qualssevol de l'organització per obtenir informació o compartir coneixement.

2.5. Visió global, sistèmica i horitzontal de l'organització

2.5.1. L'enfocament global de l'organització

Una altra característica singular dels nous models d'excel·lència en la gestió és el caràcter global que tenen. Aquest enfocament es configura com una estratègia que implica l'organització completa: cada departament, cada activitat, cada persona, i en què cadascun contribueix des del seu nivell de responsabilitat.

La visió global de la gestió moderna implica la participació de tots els membres i de totes les funcions de l'organització amb vista a satisfer el client i a reduir els costos que no hi afegeixen valor. Tots els membres i les unitats de l'organització tenen el deure d'identificar, controlar i millorar els graus de qualitat dins de la seva pròpia àrea de responsabilitat. Per tant, els principis d'excel·lència han de ser desenvolupats per tota l'organització. La visió global de l'organització se sosté en pràctiques de **gestió per processos** i en un **pensament sistèmic**.

El pensament sistèmic

La perspectiva sistèmica permet una visió holística de la gestió de processos i persones, i proveeix d'una plataforma molt adequada per estructurar els programes de canvi cultural i organitzatiu que l'excel·lència requereix. Tal com es postula, l'enfocament basat en sistemes és un suplement (i no una suplantació) de l'enfocament basat en processos. Es preconitza, doncs, una evolució (no una revolució) similar a la que va significar passar de l'enfocament basat en el producte a l'enfocament basat en processos.

2.5.2. La cooperació interna i el treball en equip

Un **entorn de cooperació interna** es caracteritzarà perquè els membres o unitats organitzatius lligats per una cadena proveïdor i client dins d'un procés estaran disposats a la col·laboració, escoltant mútuament les necessitats que tenen, investigant el que succeeix quan els productes passen al procés següent, i debatent la manera de satisfer conjuntament els requisits del proveïdor i del client.

El client intern

Quan Deming parla d'una transformació radical de l'estil de gestió occidental, es refereix a la transformació de les prioritats de la direcció per a canviar un ambient de competència interna en un entorn de treball en equip dins de l'organització. Moltes persones continuen pensant que el concepte de *client intern* és una ximpleria, i que l'única cosa realment important és el producte que és lliurat al client extern. Per descomptat, l'enfocament es fixa en la satisfacció del client extern, encara que cal comprendre que fins i tot quan cada treballador fa el que individualment considera el màxim esforç, potser no serà suficient per a garantir la qualitat del producte final. Fins i tot si el lliurament d'un producte acceptable resulta en un client extern satisfet, el mesurament de la qualitat del producte

intern és convenient perquè farà possible satisfer el client intern i identificar ineficiències i activitats improductives la minoració de les quals reduirà els costos de no-qualitat. A més d'un acompliment eficient del treball, cal el treball en equip col·laborant en la solució dels problemes i que tothom sàpiga la manera de treballar en la mateixa direcció, precisament la més productiva per al conjunt de l'organització.

W. E. Deming (1982). *Out of the crisis. Quality, productivity and competitive position*. Cambridge: MIT. [Edició espanyola: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos, 1989.]

El disseny fragmentat de llocs de treball i l'escassa rotació i polivalència interna dels empleats s'ataquen amb el foment del **treball en equip**. Els conceptes de *client intern* i de *cadena proveïdor-client* emfatitzen la necessitat de treballar junts, per la qual cosa tota la literatura posterior ha advocat per una transformació radical de l'estil de gestió convencional, per anar des d'un ambient de competència interna fins a un entorn de treball en equip entre empleats i entre empleats i directius dins de l'organització.

El treball en equip dóna a l'organització l'oportunitat de beneficiar-se de les sinergies generades per diverses persones que treballen per un objectiu comú.

Se sol indicar que un indicador fiable de la maduresa d'una organització en el camí cap a l'excel·lència és l'habilitat que té per a convertir la diversitat entre els empleats en una fortalesa, explotant la seva complementarietat amb el treball en equip.

Les pràctiques de foment de la cooperació interna i del treball en equip adquireixen una gran importància per a una gestió eficaç. Les raons són diverses:

- Faciliten la comunicació entre unitats i, subsegüentment, la conformitat amb els estàndards.
- Estimulen l'aprenentatge polivalent, basat en la compartició de coneixements, destreses i experiències.
- El punt anterior facilita una capacitat més gran d'adaptació de l'organització als canvis, injectant flexibilitat i reduint els temps de resposta en les accions de l'empresa.

Canalitzar l'energia de l'administració en un esforç de cooperació, en comptes d'utilitzar-la per a resoldre conflictes, és difícil en una cultura organitzativa tradicional, plena de barreres per a la implantació de les millores que es requereixen. Per això, el treball en equip, la compartició de les millors pràctiques i la transmissió horitzontal d'informació només fructifiquen en una organització amb unes característiques determinades, al desenvolupament de les quals s'ha d'enfocar la pràctica directiva. Són les següents:

- Alts graus de participació i compromís, amb un clima organitzatiu de confiança i el disseny i sistemes de reconeixement de la qual incorporin explícitament criteris de premi a l'esforç i als resultats col·lectius.

- La necessitat de trencar les barreres entre departaments i entre treballadors i supervisors, i també entre especialitats, que impossibiliten que cada empleat o unitat de l'organització faci la feina amb satisfacció. Per això, són pràctiques útils la rotació interfuncional i el desenvolupament de la polivalència dels treballadors.

- L'èmfasi en els processos, més que en l'especialització funcional, implica també el desenvolupament de relacions laterals entre àrees i divisions, a més de pautes d'entrenament i aprenentatge interfuncionals. La manera com interaccionen els empleats és un factor clau en els resultats d'implicació de les persones, cosa que requereix el desenvolupament d'habilitats de relació interpersonal i d'una ment oberta.

- Altres organitzacions han formalitzat la relació entre proveïdors i clients interns promovent o exigint que concertin "acords del nivell de servei", en què s'estableixen les fronteres de responsabilitat i les mesures d'acompliment adequades, plasmades en requisits sobre temps de resposta, rangs de servei o formalitat del subministrament, entre d'altres.

2.6. Orientació a la cooperació

2.6.1. La cooperació externa i l'organització oberta en xarxa

La incorporació del principi de **cooperació externa** al sistema de valors que suporta l'excel·lència és tardana i menys freqüent.

L'enfocament cap a una **organització oberta** o **organització horitzontal en xarxa**, que estengui la cooperació, més enllà dels límits de l'empresa, al conjunt del sistema de valor o cadena de subministrament (*supply chain*), és un principi essencial per a dissenyar i conduir el sistema d'excel·lència en la gestió, sense el qual és incomplet.

Realment, aquest principi és una extensió de l'anterior. Una visió global implica, a més d'entendre sistèmicament tots els processos interns de l'organització, integrar igualment els processos externs de les organitzacions que li proporcionen béns o serveis. Hem dit anteriorment que els problemes organitzatius discorren per mitjà de les funcions i les unitats organitzatives, però també ho

fan sobrepassant les fronteres de l'empresa, estenent-se fins als processos dels clients i els proveïdors. Per això, l'excel·lència en la gestió permet comprendre que els límits de l'empresa amb els clients i els proveïdors són borrosos.

El principi de cooperació externa amplia l'abast del principi de prevenció, clàssicament defensat pel control de qualitat, i s'orienta cap al disseny i la compra de qualitat més que cap a la inspecció per a elaborar productes que satisfacin les peticions dels clients. Per això no és estrany que tots els autors de prestigi dels dos enfocaments hagin insistit en la necessitat de considerar els proveïdors una part integral de les operacions de l'empresa i del seu procés de millora. Per exemple, Deming estableix com el seu quart principi "posar fi a la pràctica de fer negocis basant-se amb el preu", i propugna "tenir un sol proveïdor per a cada article, construint una relació a llarg termini basada en la lleialtat i la confiança".

Referència bibliogràfica

W. E. Deming (1982). *Out of the crisis. Quality, productivity and competitive position*. Cambridge: MIT. [Edició espanyola: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos, 1989.]

La cooperació externa facilita la implantació de tres principis més. Són els següents:

- L'orientació estratègica cap a la creació de valor
- L'orientació cap al client
- L'orientació a l'aprenentatge i la innovació

La força que facilita aquesta concepció global de l'organització que inclou la cooperació externa és, juntament amb l'impuls directiu, un enfocament cap a la creació de valor per a tots els públics d'interès. L'eficàcia i l'eficiència de l'empresa augmenten quan estableix amb els públics d'interès externs relacions de confiança i pautes de treball en equip mútuament beneficioses. Especialment, la cooperació externa incrementa la competitivitat de l'empresa gràcies a l'optimització de les relacions amb els clients, i d'aquesta manera contribueix a augmentar la seva satisfacció i fidelitat. L'estímul de la cooperació interna i externa també genera fruits positius sobre l'aprenentatge i la capacitat d'adaptació i innovació dels socis. La compartició de recursos, coneixements, informació o experiència pot facilitar l'enriquiment i la renovació de l'estoc de competències de les dues parts. A més a més, la cooperació facilita l'experimentació amb noves formes de coordinació més completes i perfeccionades, que contribueixin al desenvolupament de la capacitat d'adaptació, de la flexibilitat i de la reducció de temps de resposta als canvis.

2.6.2. Pràctiques per a l'orientació a la cooperació

La implantació d'aquest principi es duu a terme per mitjà de pràctiques com les següents:

- L'establiment d'**aliances estratègiques** o de programes de cooperació profunda amb els proveïdors, integrant-los en equips de treball per al disseny i el desenvolupament de nous productes des de les etapes inicials.

- La pràctica de la cooperació amb els clients mitjançant equips conjunts, que els permetrà participar en el disseny dels productes, a més de fer saber a l'empresa les queixes i els suggeriments de millora que tenen. Tant aquesta pràctica com l'anterior formen part del que s'ha anomenat ***enginyeria concurrent***.

- Programes de millora dels proveïdors del tipus **qualitat concertada** que permetin intercanviar coneixement, informació, experiències o desenvolupar noves competències, perquè aprenguin a gestionar i millorar la qualitat i l'eficiència dels seus processos. La cooperació amb els proveïdors és aconsellable per a prevenir la contaminació de l'empresa amb problemes de qualitat externs, cosa que redundarà en benefici tant del proveïdor com del client. Aquesta pràctica és especialment important quan els proveïdors són pimes subcontractistes de grans companyies. L'estímul a l'aprenentatge de les primeres exerceix un efecte multiplicador sobre l'eficiència de la relació comercial. Corporacions com Nissan o Toyota tenen des de fa dècades grups de consultoria que proveeixen assistència gratuïta als proveïdors, en què la proporció arriba a ser d'un consultor per cada quatre o sis proveïdors.
  En canvi, pràctiques com l'exigència de la certificació del proveïdor, la realització d'auditories i avaluacions amb vista a classificacions (*ratings*), són accions d'un recorregut curt, encara que indubtablement vàlides. L'avaluació dels proveïdors és molt més positiva quan s'enfoca, no tant com una mesura d'inspecció, sinó com una mesura preventiva, buscant la selecció de subministradors amb les competències i el compromís necessaris per a produir qualitat.

- Reduir el nombre de subministradors, buscant una font de proveïment única per a cada factor. La reducció de la base de subministradors pot redundar en relacions més estretes que si hi ha múltiples proveïdors, en la millora de la uniformitat i la qualitat dels subministraments, com també en uns costos més baixos.

- Programes de reconeixement a la qualitat dels proveïdors, que poden incloure recompenses tant monetàries com no monetàries.

- En tots els casos, les pràctiques poden incloure la connexió dels sistemes informàtics facilitant l'automatització i l'agilitació de les relacions comercials.

2.7. Orientació a l'aprenentatge i a la innovació

2.7.1. La millora contínua i la millora radical

El principi d'orientació a l'aprenentatge i a la innovació postula que la direcció ha de liderar l'organització obrint les portes a l'aprenentatge adaptatiu i generatiu, i també a la innovació incremental i radical.

El principi incorpora, doncs, dues classes de processos de millora:

- La **millora contínua**, basada en la **innovació incremental** i l'**aprenentatge adaptatiu**, resulta quan les organitzacions aprenen de les conseqüències de les activitats passades i, sense qüestionar el paradigma que guia l'acció, emprenen noves activitats millorades. L'enfocament de la millora contínua és atacar constantment els focus de no-qualitat, qüestionant les pràctiques i els mètodes organitzatius.

- La **millora radical**, basada en la **innovació radical** i l'**aprenentatge generatiu**, resulta quan canvis en l'entorn o la discrepància entre els resultats desitjats i els resultats de les activitats del passat porten a qüestionar el paradigma guia de l'acció organitzativa. Aquest aprenentatge complet, atès que implica esmenes en les creences subjacents a la vida organitzativa, és desestabilitzant i revolucionari, encara que fonamental per a la innovació i la creativitat en certs contextos.

Tant si el principi es desenvolupa per la via adaptativa com si ho fa per la via generativa, té una estreta connexió amb altres valors de l'excel·lència en la gestió. El lideratge de la direcció és una condició *sine qua non* per a la innovació, ja que de la seva aplicació depèn l'assignació de recursos per a R+D+I i la configuració del mateix disseny organitzatiu i cultural apte per a aprendre. La direcció amb una visió d'excel·lència adopta pràctiques com el desenvolupament de sistemes per a crear una qualitat única en la indústria, l'establiment de sistemes de desenvolupament de nous productes que escurcin el temps de procés (*lead time*) mentre asseguren la qualitat, o la innovació en els processos del sistema de qualitat com l'enginyeria concurrent.

La implicació del personal en processos d'aprenentatge només és sostenible amb el compromís i la participació. La mateixa eficàcia de l'aprenentatge es fonamenta en l'enriquiment dels coneixements dels empleats i directius mitjançant accions de formació. És especialment important ressaltar la cooperació com a antecedent de l'aprenentatge. En la mesura que moltes iniciatives de

millora transcendeixen els límits organitzatius interns i externs, es requereix igualment el concurs de la cooperació (interna o externa) i del treball en equip per a afavorir l'aprenentatge de grup i interorganitzatiu.

2.7.2. Pràctiques per a l'aprenentatge i la innovació

La posada en pràctica del principi d'innovació i aprenentatge requereix utilitzar pràctiques en diversos fronts, entre les quals s'inclouen les següents:

- **Gestió per fets** o **basada en informació**. L'administració basada en fets implica disposar d'indicadors tant interns com externs derivats de l'avaluació de processos i resultats, per a contrastar la consecució dels objectius, detectar problemes, proposar accions correctores i, d'aquesta manera, encaminar l'empresa cap a la millora de la qualitat.

- El treball més important que cal efectuar en un sistema estable és millorar el procés, en un esforç sense final. La distribució d'una característica de qualitat que està sota control estadístic és estable i predictible permanentment, igual que la producció i els costos. És llavors quan es pot pensar a millorar el procés, per tal de reduir l'interval de variabilitat, canviar el nivell, o les dues coses. En paraules de Deming, "l'estudi dels orígens del producte, riu amunt, proporciona una embranzida important cap a la millora".

Referència bibliogràfica

W. E. Deming (1982). *Out of the crisis. Quality, productivity and competitive position* (pàg. 17). Cambridge: MIT. [Edició espanyola: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos, 1989.]

La millora contínua

La millora contínua comença amb la incorporació de la qualitat desitjada en la fase de disseny, per a la qual cosa es requereix el treball en equip, una millora contínua dels mètodes de concepció i un enteniment profund i prospectiu de les expectatives del client i de la idoneïtat en l'ús que fa del producte. Així, caldria dur a terme una anàlisi del valor per a millorar l'oferta del servei mitjançant la simplificació del disseny i l'eliminació dels costos innecessaris, així com per a desenvolupar les parts que puguin millorar considerablement el servei.

Riu avall, la millora constant es perllonga amb una reducció contínua dels errors i desaprofitaments, i una millora constant de la qualitat en totes les activitats, dels mètodes, dels materials, del coneixement sobre la feina i l'habilitat que hi té tot el personal.

- L'establiment d'un sistema de qualitat que documenti adequadament els processos, els procediments i les instruccions de treball. La documentació de tota la informació relativa als processos en un sistema de qualitat és la base per a garantir l'estandardització i la sistematització del treball, la reducció de la seva variabilitat i la millora contínua.

- La millora contínua es fonamenta també en la formació del personal i de la direcció en les tècniques bàsiques d'anàlisi i resolució de problemes, com poden ser les set eines de la qualitat.

- Els resultats derivats d'aquestes eines depenen de la voluntat i l'interès que mostrin els membres de l'organització en l'entorn de treball. L'acompliment d'aquesta pràctica està així molt condicionat pel grau de difusió d'altres principis com l'orientació a les persones o la visió global i

horitzontal de l'organització, que estimulin la participació, el compromís i la transferència de coneixement de cap a cap de l'empresa; i de pràctiques com la comunicació horitzontal i vertical, la compartició de la missió, i el treball en equip. Especialment, cal destacar que l'aprenentatge adaptatiu es canalitza sobretot per mitjà d'equips de millora integrats per persones implicades en els processos que s'han d'innovar, que poden implicar els beneficis de la seva experiència passada.

- L'aprenentatge també es basa en innovacions organitzatives que alimentin l'experimentació amb nous enfocaments.

- Els processos de millora i d'aprenentatge no es desencadenen automàticament, és a dir, que la innovació requereix una gestió sistemàtica. Això significa que la millora no s'ha d'interpretar com una fita, sinó com un procés, amb la qual cosa ha de constar de cicles de planificació, d'execució i d'avaluació. La tècnica del cicle PDCA de Deming és útil a aquests efectes. Cal esmentar també la famosa trilogia de Juran, que organitza l'esforç de millora contínua en tres processos: planificació de la qualitat, control de la qualitat i millora de la qualitat. Des del punt de vista de l'enginyeria, la innovació es fonamenta en pràctiques de millora del disseny de productes i processos, que incorporen tècniques com QFD o el disseny d'experiments.

- La innovació radical pot requerir pràctiques i tècniques més sofisticades, si obliga al desenvolupament de noves tecnologies, com també pràctiques de *benchmarking* per a aprendre de les millors pràctiques d'altres, tant si són de la mateixa indústria com d'indústries diferents.

2.8. Orientació ètica i social

2.8.1. Orientació cap als públics d'interès i responsabilitat eticosocial

El concepte d'*excel·lència en la gestió* com un procés de canvi organitzatiu que afecta l'empresa íntegrament porta a nous models que es fonamenten en un conjunt ampli de variables que fan referència no solament a les activitats internes de l'empresa, sinó també als efectes que aquestes activitats tenen sobre altres agents externs com els clients, els proveïdors, la comunitat local, les institucions públiques, les agrupacions voluntàries o no lucratives i la societat en conjunt.

El principi d'orientació cap als públics d'interès comporta mobilitzar recursos per a satisfer les necessitats dels públics d'interès clau.

La JUSE parla també de millorar els beneficis per a tots els públics d'interès, incloent-hi els empleats, la societat, els proveïdors i els accionistes.

Referència bibliogràfica

JUSE (2004a). "What is the Deming Prize?" (pàg. 4). Union of Japanese Scientists and Engineers, Tòquio.

Es tracta d'un plantejament que va molt més enllà de la simple pregunta de si és immoral o injusta una producció de mala qualitat i que està molt més a prop dels enfocaments de **responsabilitat social corporativa** i **ètica empresarial**. En el mateix model EFQM 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 per a així superar les expectatives i la normativa de la comunitat en conjunt".

L'àmbit en què s'ha avançat més en l'aplicació d'aquest principi és en el de la qualitat mediambiental. Als primers treballs que insistien en la compatibilitat entre la GQT i la gestió mediambiental, des del punt de vista de la direcció d'operacions, s'ha afegit més recentment l'enfocament de la **gestió de la qualitat ambiental total** (GQAT), el punt més substancial de la qual és convertir el medi ambient en client, i fer que les emissions a l'ambient esdevinguin defectes.

2.8.2. Pràctiques per a l'orientació ètica i social

La introducció d'aquest principi es pot basar en pràctiques diverses, com, per exemple, les accions orientades a implicar l'empresa en la resolució dels problemes que afecten la comunitat local. L'orientació social també es plasma en l'establiment de sistemes de gestió de la qualitat que incorporin el respecte mediambiental, l'estalvi de recursos i la seguretat dels processos i els productes. Una altra pràctica de gran visibilitat és la cooperació per a prevenir o corregir els danys, l'impacte mediambiental i la deterioració o esgotament dels recursos naturals, generats per les seves activitats o per les d'altres empreses.

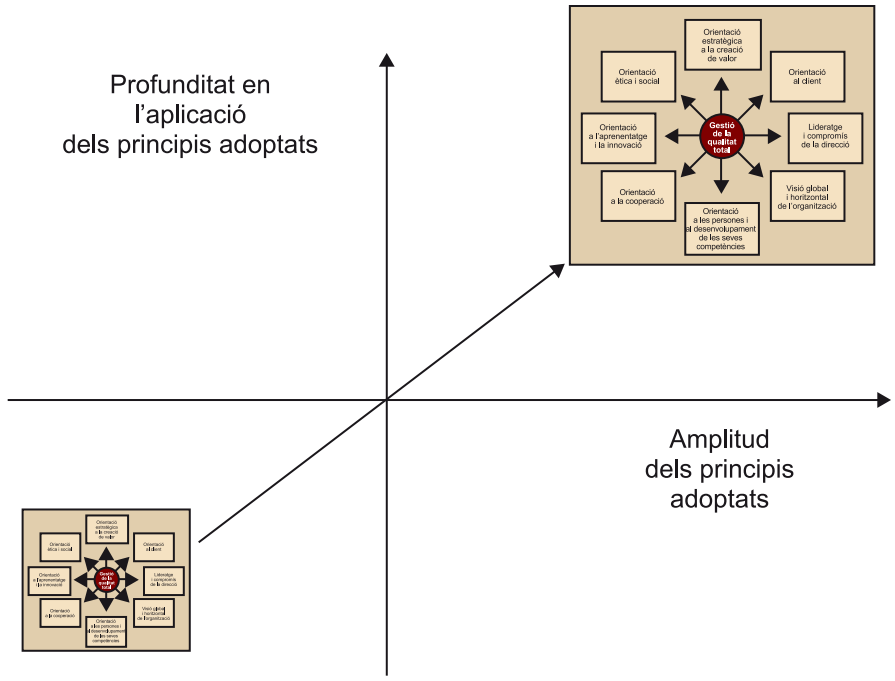
La certificació s'estén fins a aquest àmbit, i ja hi ha diverses normes que certifiquen la qualitat mediambiental (normes ISO 14000, per exemple) i la qualitat social i ètica d'una organització (les normes SGE 21:2005 o SA 8000, per exemple). L'anàlisi de l'impacte mediambiental d'un producte, d'un procés o d'una tecnologia durant el seu cicle de vida es pot dur a terme amb *el life-cicle assessment*, un instrument que rep diversos noms amb poques variacions.

3. L'excel·lència en la gestió com a procés: el grau d'adopció

L'arquetip ideal d'organització excel·lent seria aquella que ha adoptat tots els principis, i les pràctiques respectives, i s'ha compromès totalment a aplicar-los. La visualització del conjunt de principis i pràctiques que guien l'excel·lència en la gestió com un sistema no ha estat obstacle perquè moltes organitzacions no hagin aconseguit un grau de compromís igual de profund amb tots ells. És freqüent trobar empreses que han adoptat només alguns d'aquests principis i pràctiques, o que únicament s'han implicat amb altres principis i pràctiques en un grau mitjà. L'estructura i el ritme d'implantació de l'excel·lència en la gestió són molt variables, segons les característiques de cada organització. Cada empresa en té una versió pròpia adaptada a la seva cultura organitzativa i a la seva posició competitiva, i també a altres factors contingents interns i externs.

Així doncs, l'adopció i la implantació de l'excel·lència en la gestió no s'ha d'interpretar d'una manera radical com ser o no ser, sinó més aviat com un procés. L'arquetip no se sol trobar en la realitat, en què imperen graus intermedis de posada en pràctica de l'enfocament definits per l'amplitud de principis adoptats i per la profunditat de la seva aplicació (figura 8). Per tant, un problema que es planteja quan s'estudia la introducció de l'excel·lència en la gestió d'una organització és determinar en quin grau de desenvolupament es troba.

Figura 8. L'adopció de l'excel·lència en la gestió com un procés



Font: C. Camisón; S. Cruz; T. González (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (pàg. 300). Madrid: Pearson / Prentice Hall.

Dale ha establert sis nivells diferents d'adopció (o de falta d'adopció). Aquests nivells no s'han d'entendre necessàriament com a etapes que les organitzacions han de travessar en el viatge cap a l'excel·lència, sinó com característiques i comportaments que retraten graus diferents de maduresa en el procés. Encara que és molt possible que cap empresa no s'identifiqui completament amb un d'aquests arquetips, són models útils per a caracteritzar el progrés de les organitzacions. Fins i tot, algunes organitzacions utilitzen aquest esquema per a posicionar el grau d'avenç que experimenten cap a l'excel·lència, assignant valors (per exemple, amb escales de tipus Likert) a cadascun dels elements que il·lustren les característiques i el comportament de cada nivell. Els sis nivells establerts són els següents:

Referència bibliogràfica

B. G. Dale (editor, 2003). *Managing quality* (pàg. 97-110). Oxford: Blackwell Publishing.

- No compromesos (*uncommitted*).
- Els que van a la deriva (*drifters*).
- Els que utilitzen eines (*tool-pushers*).
- Els que milloren (*improvers*).
- Guanyadors de premis (*award-winners*).
- Organitzacions de classe mundial (*world class*).

Els tres primers nivells inclouen les organitzacions tipificades per la falta de conscienciació i compromís amb tots els principis de l'excel·lència en la gestió, atès que la direcció no ha assumit cap enfocament estratègic i, per tant, no comprenen ni impulsen el canvi cultural. En canvi, les tres últimes categories inclouen organitzacions la direcció de les quals ja comprèn la necessitat del canvi cultural, del compromís i lideratge de tots els membres que en formen part, i de l'enfocament en la millora contínua.

Les **organitzacions no compromeses** reben aquest nom perquè ni tan sols han iniciat el procés formal de millora de la qualitat a llarg termini i no estan convençudes dels beneficis que tindran; fins i tot, pot ser que el seu equip directiu desconegui el que significa l'excel·lència en la gestió o que sigui escèptic sobre la rellevància que té en el negoci. La mala reputació de la qualitat té de vegades l'origen en alguna mala experiència en un element determinat (per exemple, en certificació o cercles de qualitat). Els objectius bàsics d'aquestes empreses es refereixen a indicadors comptables de la rendibilitat del capital i de la productivitat del treball, de manera que no es concedeix a la qualitat cap prioritat en termes de temps directiu o assignació de recursos. Les seves iniciatives de qualitat se solen restringir a la certificació amb les normes ISO 9000 i, potser, a l'aplicació d'algunes eines en bona mesura per la pressió del consumidor. La qualitat es percep com un requeriment contractual imposat externament i com un cost afegit que s'ha d'evitar sempre que sigui possible.

La falta de mentalització del que significa l'excel·lència se sol revelar en la lectura per la direcció de la revalidació del certificat com un indicador de l'èxit de les iniciatives de qualitat de l'empresa, i en la seva creença que apliquen un enfocament de prevenció quan continuen ancorades en la correcció. El centre d'atenció són els productes, i les accions de millora de la qualitat només

s'emprenen com a resposta a demandes del client, o sigui, com a apagafoc. Per tant, l'atenció està concentrada en la qualitat de conformitat, i no reben el suport adequat ni la qualitat de disseny ni la qualitat de servei. L'actitud a curt termini es manifesta en la inversió reduïda en formació en qualitat i en R+D +I, i en canvis freqüents de les prioritats estratègiques. En alguns casos, la direcció associa l'excel·lència amb demandes que considera poc raonables sobre les seves responsabilitats (per exemple, assumir responsabilitats en activitats de millora o formar-se a si mateixa en gestió de la qualitat), i la considera un sistema costós i burocràtic que retalla la seva autonomia. L'estil de direcció tendeix a ser autocràtic, i la cultura i el disseny organitzatiu, inadequats per a les necessitats d'un sistema d'aquestes característiques.

Les empreses situades en aquest nivell solen incloure organitzacions petites, poc sofisticades o gestionades pels seus propietaris; tanmateix, també hi ha companyies conegudes amb una llarga i reeixida història, si bé estan posicionades en mercats protegits o en nínxols de mercat que tenen una baixa pressió de la competència o dels consumidors. En conclusió, es tracta d'organitzacions "dinosaures", que encara que avui siguin rendibles pertanyen a una altra època i la supervivència de les quals serà difícil en l'economia moderna.

Les **organitzacions que van a la deriva** ja s'han involucrat en un procés de millora contínua a llarg termini durant períodes inferiors a tres anys, amb la qual cosa ja han obert la porta cap a l'excel·lència, encara que sense una base clarament definida i subjectes a la moda de diferents conceptes, idees i pràctiques. L'equip directiu canvia sovint de sistema, sota la influència de les últimes novetats subministrades per consultors, escoltades en conferències o copiades d'altres empreses, ja que creuen que així impressionaran els consumidors. Aquest enfocament susceptible a l'última moda sol funcionar en detriment d'una comprensió profunda dels conceptes clau fonamentals. A més a més, hi ha el risc que l'organització entri en un cicle continu de renovació i declivi, movent-se en cercles concèntrics decreixents d'entusiasme, als quals se sumi la frustració i el desànim. La direcció percep que la motivació dels empleats s'ha de millorar i que està sufocada pels comandaments intermedis. La solució que raonen és un programa d'apoderament, suposant que la millora contínua es produirà automàticament i perdurarà, encara que la direcció no mostri cap compromís visible, no es produeixi el reconeixement de les millores ni es prioritzin les activitats de millora. Les iniciatives individuals es veuen beneficiades per una direcció intel·ligent i, en alguns casos, fins i tot compromesa i entusiasta amb l'excel·lència. No obstant això, els resultats desitjats a llarg termini no se solen aconseguir, ja que la direcció és incapaç d'integrar les iniciatives en qualitat dins del procés estratègic.

Les **organitzacions que utilitzen eines** tenen ja una experiència de millora de la qualitat d'entre tres i cinc anys, període durant el qual han consolidat un sistema d'assegurament de la qualitat. Empren una selecció d'eines bàsiques de gestió de la qualitat diversa, tant de caràcter estadístic com social (per exemple, grups de millora), i han emprès el procés d'ampliar el coneixement que

tenen per a l'ús de tècniques més avançades com el disseny d'experiments o QFD. L'aplicació d'aquests mètodes ha estat estimulada per iniciatives del client o d'empleats individuals. No obstant això, aquest arsenal tècnic està contínuament en revisió, i es busquen noves idees que es puguin implementar ràpidament per substituir les que requereixen més esforç o disciplina perquè funcionin. Les eines no se solen posar en pràctica d'una manera sistemàtica, sinó d'una manera reactiva. Així, rere una façana que dóna els senyals correctes als clients i els proveïdors, hi ha una cultura d'apagafocs que no està realment compromesa amb l'excel·lència. No hi sol haver un pla que integri les iniciatives i les eines de gestió de la qualitat. Les iniciatives se solen delegar en el departament de qualitat.

Les **organitzacions que milloren** van en la direcció correcta: generalment, han estat compreses en un procés de millora contínua d'entre tres i vuit anys durant el qual han aconseguit avenços importants. La direcció comprèn ja que l'excel·lència en la gestió implica un canvi cultural i reconeix la importància de la millora contínua enfocada en el client. Tant el director general com l'alta direcció s'han compromès per mitjà del lideratge i dels seus plans d'acció personals. Han formulat una estratègia per a avançar en excel·lència, integrada en el procés estratègic, i n'han implantat ja una bona part.

En aquest nivell, el sistema comença a tenir un impacte real sobre l'acompliment organitzatiu. No obstant això, encara els queda camí per recórrer. L'excel·lència no ha estat interioritzada per tota l'organització, i es fonamenta encara en un petit nombre de persones clau que sostenen el camí de l'estratègia de millora. Per això, el procés de millora encara no és autosostenible, per la qual cosa l'empresa és vulnerable a la pèrdua d'algun d'aquests individus clau, a pressions a curt termini i a dificultats inesperades que poden portar al sacrifici de l'enfocament. Els resultats dels projectes de millora no s'utilitzen efectivament per a millorar la qualitat, i aquestes iniciatives es fonamenten en les persones que les condueixen. El canvi cultural és relativament lent i mostra signes contradictoris (per exemple, concessió d'autonomia i poder a les persones respecte de mecanismes de control). Les tècniques de gestió de la qualitat més complexes i avançades són implantades acuradament per empleats que les comprenen.

Les **organitzacions guanyadores de premis** són aquelles que, per bé que no han rebut cap guardó, han aconseguit un punt de maduresa en l'excel·lència del seu sistema de gestió i han desenvolupat ja la classe de cultura, valors, confiança, competències, relacions i compromís del personal que es requereix per a guanyar un reconeixement. És un punt del procés en què la millora contínua s'ha fet total: la cultura de lideratge no depèn solament del compromís i la direcció d'un nombre reduït de persones, sinó que a més tots els empleats s'hi han compromès. Els processos i procediments són eficients i enfocats a les necessitats del client. Es demostren processos d'organització interfuncionals i iniciatives de millora mitjançant el treball en equip. El *benchmarking* es practica en tots els nivells, conjuntament amb un sistema integrat per a mesurar

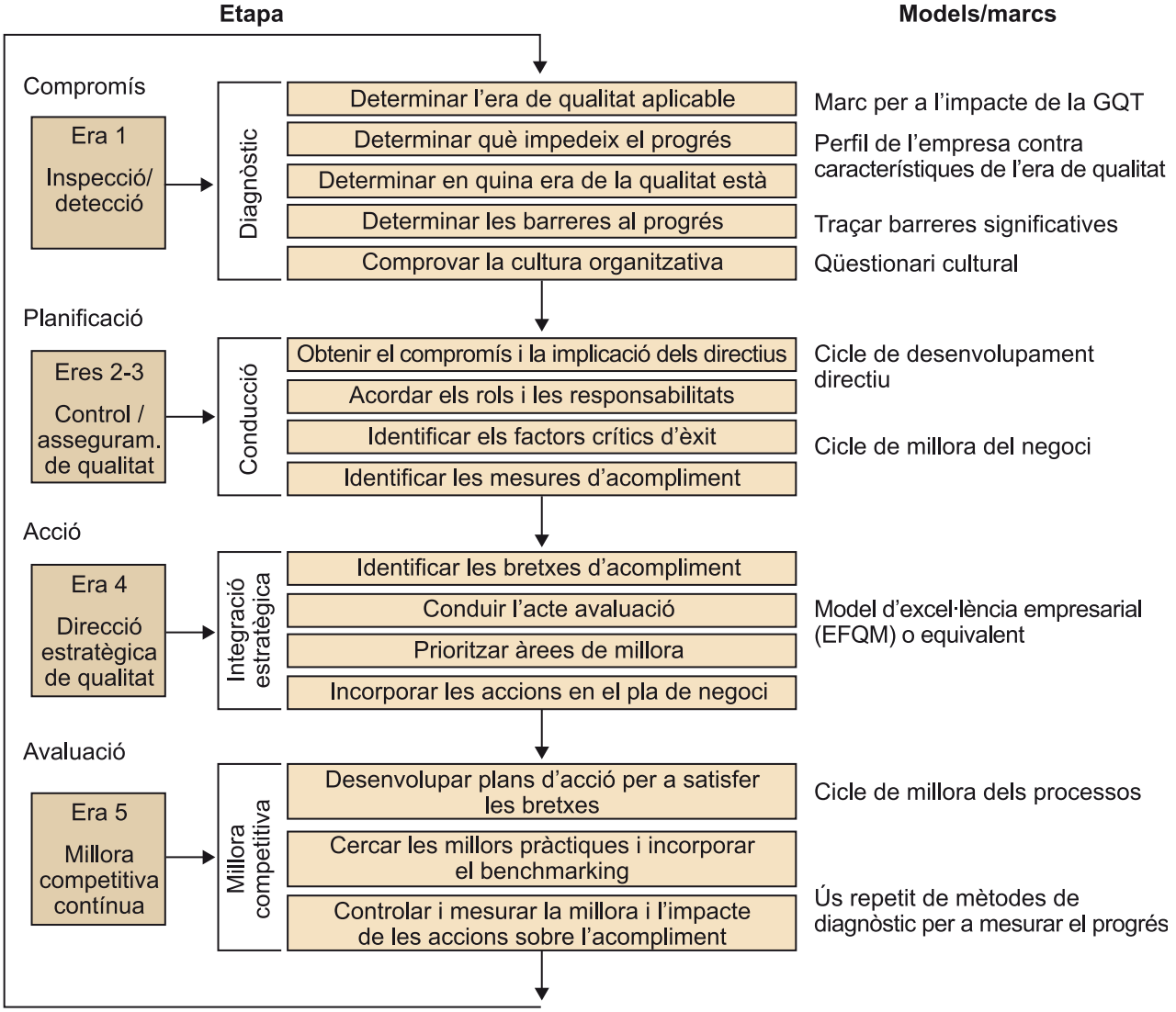
l'acompliment intern i extern. La cultura i l'estructura organitzatives es basen en la descentralització i la cessió d'autonomia als nivells més baixos de la jerarquia. Les percepcions dels públics d'interès clau sobre quines han de ser la missió i els objectius de l'organització són conegudes i preses en compte quan es condueixen les accions de millora.

Encara que faci l'efecte que les organitzacions del cinquè nivell formen ja una elit, queda marge per al progrés. Les organitzacions guanyadores de premis han finalitzat el procés d'aprenentatge en excel·lència, disposant de la competència per a saltar al nivell més alt, les **organitzacions de classe mundial**. Aquestes organitzacions estan concentrades en la cerca d'oportunitats a fi de millorar l'habilitat de l'empresa per a satisfer els clients. La visió de l'organització completa s'alinea amb la veu del client. Aquesta etapa de maduresa, que requeriria treballar-hi durant almenys deu anys, porta a adoptar una estratègia d'avenç cap a l'excel·lència orientada a aconseguir avantatges competitius millorant la percepció que té de la companyia el client, així com l'atractiu dels productes que ofereix. El concepte de "la qualitat que fascina" s'integra com un valor que impregna tota la cultura organitzativa. La creença que mai no s'aconsegueix la plena satisfacció del client, i que sempre hi ha requeriments latents, esdevé un objectiu de tots els empleats. L'excel·lència s'implanta lateralment a l'organització, no per mitjà de programes "a dalt - a baix". Es tracta d'organitzacions que busquen enllaços amb altres institucions en cerca de millores mútues.

Aquest nivell no significa el final del camí. La intensitat de l'esforç que requereix de tots els membres de l'organització provoca que, en alguns casos, l'estatus de "classe mundial" es mantingui només durant un temps, per, després d'haver-lo assolit, deixar pas a una certa complaença i a un cert blindatge davant els canvis ambientals, que provoquen reculades de l'empresa cap a nivells inferiors.

Michael M. Kaye i Marilyn D. Dyason proposen diagnosticar el grau d'avenç d'una organització cap a l'excel·lència en la gestió en una sèrie de passos, que es recullen en la figura 9. El cicle d'aprenentatge consta de quatre etapes: compromís, planificació, acció i avaluació, en cadascuna de les quals l'èmfasi de la direcció s'ha de posar en diversos aspectes i ha de recórrer a pràctiques diferents.

Figura 9. El cicle d'aprenentatge de l'excel·lència en la gestió



Font: M. M. Kaye; M. D. Dyason (1998). "Harnessing human resources to achieve business excellence" (pàg. 395). *The TQM Magazine* (vol. 10, núm. 5).

Resum

El concepte *excel·lència en la gestió*, tal com s'introdueix per mitjà dels sistemes de GQT, fa referència a un enfocament de gestió tipificat per les tres paraules que formen l'acrònim:

- És gestió perquè es tracta d'un enfocament racional i deliberat liderat per la direcció.
- És qualitat perquè s'orienta cap a la satisfacció dels grups de qualitat i la millora contínua.
- I és total perquè s'estén per tots els punts de l'organització i del seu sistema de valor.

El concepte de qualitat total es basa a aconseguir que coincideixin la qualitat esperada, la qualitat programada i la qualitat realitzada, que és quan la satisfacció del client és plena. La concepció de qualitat total es pot expandir més encara si distingim entre la qualitat esperada i la qualitat latent o sorprenent. Segons el concepte de qualitat que domini, distingim tres models d'empresa, que són els següents:

- Acomodatícia
- Complidora
- Enriquida

En aquest mòdul es presenta una conceptuació d'un sistema d'excel·lència en la gestió, que pot ser generalment acceptada perquè integra els principis, les pràctiques i les tècniques bàsics que caracteritzen aquest enfocament. La definició global de l'excel·lència en la gestió permet apreciar tres dimensions: estratègica, filosòfica i operativa. En aquest capítol hem fet una presentació detallada del sistema de principis que inspiren l'excel·lència, així com de les pràctiques i tècniques principals que cal utilitzar per a una posada en pràctica satisfactòria.

La consideració conjunta de totes les dimensions del concepte permet defensar l'excel·lència en la gestió com un model de canvi organitzatiu i cultural respecte del model d'empresa tradicional. El procés de canvi organitzatiu subjacent a una iniciativa d'avenç cap a l'excel·lència ha de ser complet, equilibrat i efectiu, la qual cosa exigeix alinear adequadament els set aspectes clau de la vida d'una organització:

- Missió
- Objectius
- Estratègia
- Estructura

- Cultura
- Persones
- Processos

La tesi dominant és que el canvi cultural ha de precedir el canvi organitzatiu, i primerament s'ha d'arrelar en l'empresa una cultura de compromís, participació i cooperació abans d'introduir el sistema. La introducció de canvis en el disseny organitzatiu, a l'estil de la reenginyeria de processos, confiant que indueixin a la transformació dels comportaments, xoca amb la resistència al canvi i sovint porta al fracàs del procés.

La dimensió estratègica de l'excel·lència en la gestió és el primer tret diferencial respecte dels enfocaments precedents. Fa referència a la integració del sistema en el procés estratègic, posant-lo al servei de la missió i dels objectius de l'organització, i considerant la qualitat una variable valuosa per a construir una posició competitiva avantatjosa i sostenible. Com tota estratègia, l'excel·lència es caracteritza per un contingut i un procés d'implantació.

El contingut de l'estratègia d'excel·lència es precisa en la definició dels principis clau que permeten afrontar la direcció de l'empresa i guiar el comportament dels seus treballadors a partir de determinats valors i creences compartits. Els principis són el vessant intangible del canvi organitzatiu i cultural.

Un tret singular és la importància concedida als principis, davant del predomini de les pràctiques en els enfocaments previs, que porta a proposar una direcció basada en valors. Aquests principis són els següents:

- L'orientació estratègica a la creació de valor
- L'orientació al client
- El lideratge i el compromís de la direcció
- La visió global i horitzontal de l'organització
- L'orientació a les persones i al desenvolupament de les seves competències
- L'orientació a la cooperació
- L'orientació a l'aprenentatge i a la innovació
- L'orientació ètica i social

Aquests principis recullen completament les dimensions interna, externa i global que incorpora el concepte de qualitat total establert en el mòdul "**El camí cap a l'excel·lència**". En particular, la dimensió global es tradueix en els aspectes següents:

- La interpretació més àmplia del principi d'orientació estratègica a la creació de valor.

- L'orientació cap a la satisfacció dels interessos de tots els públics d'interès clau, que inclou un compromís mediambiental, social i ètic.

- L'orientació a la cooperació tant interna com externa al llarg de tot el sistema de valor.

- L'èmfasi en la millora de productes, processos i sistemes, per mitjà de la innovació (incremental –millora contínua– i radical) i de l'aprenentatge (adaptatiu i generatiu).

Tots aquests principis, signes emblemàtics i innovadors d'aquesta nova perspectiva, s'han d'integrar en la definició de *missió de l'organització*. El paper rellevant que s'atorga als principis explica que la cerca de l'excel·lència en la gestió obligui a un canvi cultural de l'organització significatiu.

El procés d'implantació de l'estratègia d'excel·lència es fonamenta en l'adopció de certes pràctiques (com la recollida d'informació sobre el client i la competència) basades en un ampli ventall de tècniques (com l'enquesta a clients o el *benchmarking*), que aporten els instruments necessaris perquè la gestió s'impregni dels principis i aquests s'apliquin reeixidament. Les pràctiques i tècniques són la dimensió tangible del procés de canvi organitzatiu i cultural. Aquestes pràctiques i eines (estadístiques, organitzatives i socials) són útils en múltiples fases del procés estratègic, com també per a la gestió tàctica en diverses funcions empresarials, des del màrqueting i les operacions a la direcció de l'R+D. El canvi organitzatiu i cultural en què es basa l'excel·lència en la gestió es plasma en transformacions sistemàtiques de la pràctica directiva clàssica, pel que fa a la definició del paper de la direcció, el disseny organitzatiu, l'assignació de recursos, les iniciatives per a la creació d'un model cultural, l'aprenentatge de noves habilitats pels treballadors i el patró de gestió dels recursos humans.

Tal com s'ha definit, la GQT seria l'arquetip ideal d'enfocament per a l'excel·lència en la gestió. No obstant això, com tot model ideal, és poc usual en la realitat. Les empreses no encaixen absolutament en aquest arquetip, perquè presenten graus de compromís diferents amb els principis de la GQT –amplitud d'assumpció de principis–, així com diversos nivells d'aplicació dels valors adoptats –profunditat de la posada en pràctica dels principis. Segons l'amplitud de principis adoptats i la profunditat de l'aplicació d'aquests, s'identifiquen sis categories d'organitzacions que s'anomenen de la manera següent:

- No compromesos (*uncommitted*).
- Els qui van a la deriva (*drifters*).
- Els qui utilitzen eines (*tool-pushers*).
- Els qui milloren (*improvers*).
- Guanyadors de premis (*award-winners*).
- Organitzacions de classe mundial (*world class*).

Aquesta categorització indueix a pensar que l'avenç cap a la GQT és un cicle d'aprenentatge.

Bibliografia

AECC (1991). *Programas de calidad total: Fundamentos y guía para la implantación*. Madrid: Asociación Española para la Calidad.

Besterfield, D. (2003). *Total quality management*. Nova York: Prentice Hall.

Camisón, C.; Cruz, S.; González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (capítols 3 i 4). Madrid: Pearson / Prentice Hall.

Ciampa, D. (1993). *Calidad total. Guía para su implantación* (capítols 3 i 9). Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana.

Dale, B. G. (editor, 2003). *Managing quality*. Oxford: Blackwell Publishing.

Debaig, M.; Huete, L. M. (1992). *Conceptos y métodos de la calidad total*. Barcelona: IESE, Nota Tècnica de la Divisió d'Investigació PN-307.

Deming, W. E. (1982). *Out of the crisis. Quality, productivity and competitive position*. Cambridge: MIT. [Edició espanyola: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos, 1989.]

EFQM (1999). *EFQM model for business excellence: Company guidelines*. Brussel·les: European Foundation for Quality Management.

Evans, J. R. (2005). *Total quality: management, organization and strategy*. Mason, OH: Thomson / South Western.

Fea, U. (1993). *Hacia un nuevo concepto de empresa occidental: La empresa dinámica en calidad total*. Barcelona: Marcombo Boixerau Editors.

Fuentes, M. M. (2002). *La gestión de la calidad total: análisis del impacto del entorno en su implantación y resultados* (capítol 2). Granada: Editorial Universidad de Granada.

Galbraith, J. R.; Lawler, E. E. (editors) (1993). *Organizing for the future. The new logic for managing complex organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Galgano, A. (1993). *Calidad total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.

George, S.; Weimerskich, A. (1998). *Total quality management: Strategies and techniques proven at today's most successful companies*. Nova York: John Wiley & Sons.

Goetsch, D. L.; Davis, S. W. (2002). *Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and services*. Homewood: Prentice Hall.

Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Bogotà: Editorial Norma.

James, P. T. (1997). *Gestión de la calidad total. Un texto introductorio* (capítol 2). Madrid: Prentice Hall.

Juran, J. M.; Gryna, F. M. (1993). *Quality planning and analysis: From product development through use*. Nova York: McGraw-Hill. [Edició espanyola: *Análisis y planeación de la calidad: Del desarrollo del producto al uso*. Mèxic: McGraw-Hill Interamericana de México, 1995.]

JUSE (2004a). . "What is the Deming Prize?". Union of Japanese Scientists and Engineers, Tòquio.

JUSE (2004b). . "The Guide for the Deming Application Prize 2004". Union of Japanese Scientists and Engineers, The Deming Prize Committee, Tòquio.

Kaye, M. M.; Dyason, M. D. (1998). "Harnessing human resources to achieve business excellence". *The TQM Magazine* (vol. 10, núm. 5, pàg. 387-396).

Llorens, F. J.; Fuentes, M. M. (2001). *Calidad total. Fundamentos e implantación* (capítol 1). Madrid: Pirámide.

Ruiz-Canela, J. (2004). *La gestión por calidad total en la empresa moderna* (capítols 1 i 2). Madrid: Editorial RAMA.

Schlesinger, L. A.; Heskett, J. L. (1991). "Breaking the cycle of failure in services". *MIT Sloan Management Review* (vol. 32, núm. 3, pàg. 17-28).

Shiba, S.; Graham, A.; Walden, D. (1995). *TQM: desarrollos avanzados*. Madrid: TGP Hoshin.

Summers, D. (2005). *Quality management: Creating and sustaining organizational development*. Nova York: Prentice-Hall.

Tummala, V. M. R.; Tang, C. L. (1996). "Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core concepts and comparative analysis". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (4) (pàg. 8-38).