El procés d'implantació d'un sistema d'excel·lència en la gestió

César Camisón

PID_00182231

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. La causa a favor i en contra de l'excel·lència en la gestió: el mimetisme institucional 9

2. El primer problema de la institucionalització: l'error de l'estandardització 15

3. El segon problema de la institucionalització: l'error de menysprear les barreres al canvi 22

4. El tercer problema de la institucionalització: l'error del simplisme 31

5. El quart problema de la institucionalització: l'error del determinisme 37

6. El procés d'implantació d'un sistema d'excel·lència en la gestió 39

7. L'enfocament contingent a la implantació d'un sistema d'excel·lència en la gestió 46

8. L'ajust del sistema d'excel·lència en la gestió al context organitzatiu intern 48
- 8.1. L'efecte de l'antiguitat 48
- 8.2. L'efecte de la grandària 48
- 8.3. L'excel·lència en resultats 50
- 8.4. L'efecte públic o privat 57

9. L'ajust del sistema d'excel·lència en la gestió al context organitzatiu extern 58
- 9.1. L'efecte de la indústria 58
- 9.2. L'efecte de la naturalesa del producte 58
- 9.3. L'efecte de l'entorn nacional 60

Resum 65

Bibliografia 69

Introducció

Els models i sistemes d'excel·lència en la gestió que hem analitzat fins ara han seguit un procés de difusió a escala nacional i internacional marcat per la rapidesa i, alhora, per l'heterogeneïtat de pràctiques entre organitzacions amb circumstàncies internes i externes diferents.

Vegeu també

Hem vist els models i sistemes d'excel·lència en la gestió en el mòdul "**Models internacionals d'excel·lència en la gestió**".

La revisió de l'evolució del moviment per la qualitat ha permès distingir diversos enfocaments per a la gestió de la qualitat, amb diferències destacades en els principis i les pràctiques que adopten. Per tant, cada empresa té plantejat un problema de selecció de l'enfocament que seguirà per a introduir l'excel·lència en la gestió. Aquest mòdul planteja la manera d'afrontar el problema de la difusió dels diversos models i sistemes, contraposant les dues perspectives observades en la literatura i en la pràctica empresarial: universalisme respecte de contingència.

L'eficàcia dels plans de gestió i millora de la qualitat en general, i de l'excel·lència en la gestió en particular, continua sent un tema de debat obert, tenint-ne en compte l'alta taxa de fracàs. Es planteja així el problema de diferenciar *a priori* entre les iniciatives en gestió de la qualitat que generen resultats acceptables de les que no ho fan. En aquest mòdul, en primer lloc, es revisa l'eficàcia comparada dels diversos enfocaments de gestió de la qualitat, per a la qual cosa es valoren els efectes que té l'existència o no d'una planificació formal de les accions en qualitat (s'explica detalladament el problema anomenat *confusió de la qualitat*, que es reflecteix en l'ocupació indiscriminada de pràctiques) i l'orientació reactiva en contraposició amb l'orientació proactiva. Aquesta anàlisi permet prevenir de l'error de l'igualitarisme, que fa taula rasa de l'anàlisi de l'eficàcia comparada de les diferents aproximacions i les considera intercanviables.

Després de justificar la GQT com l'enfocament més madur i complet per a l'excel·lència en la gestió, es presenta el problema d'institucionalització que experimenta aquesta innovació organitzativa a causa de processos de difusió basats en la imitació o el mimetisme institucional. La institucionalització de la GQT ha portat a dues conseqüències negatives, que són les següents:

- L'error de l'estandardització
- L'error del determinisme

Per això, la universalitat dels enfocaments d'excel·lència en la gestió s'ha posat en dubte, davant l'efecte en l'adopció i l'eficàcia del sistema que provoquen les diferències entre organitzacions, indústries i entorns nacionals.

La implantació de la GQT com a enfocament d'excel·lència en la gestió és un procés complex de canvi organitzatiu i cultural. Aquest mòdul amplia l'anàlisi de les consideracions que cal tenir en compte per a aquest procés de canvi i ofereix algunes metodologies útils per a planificar i organitzar el procés. Per bé que la selecció i la implantació de sistemes d'excel·lència en la gestió han estat reconegudes com a temes essencials, l'abundant literatura disponible adopta una orientació prescriptiva, i presenta la presumpta seqüència de passos ideal per a la introducció de qualsevol model o els factors crítics perquè sigui reeixit, en alguns casos fins i tot incorporats com a recomanació d'un estàndard (vegeu la norma 66177:2005). Aquest enfocament normatiu obvia bastants dels factors que impulsen o frenen l'adopció de sistemes d'excel·lència en la gestió, i també els problemes més importants que fan fracassar projectes d'aquest tipus o que en disminueixen l'eficàcia.

En aquest punt s'introdueix una altra perspectiva basada en la necessitat d'una aproximació contingent al problema de selecció i implantació de l'enfocament d'excel·lència en la gestió per a una organització. Es presenten les variables internes i externes a l'organització que cada empresa ha de considerar a l'hora de dissenyar un enfocament propi i a l'hora de discriminar entre les pràctiques que adoptarà per implantar-lo.

Objectius

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

1. Comprendre el procés de difusió dels sistemes, models i pràctiques d'excel·lència en la gestió.

2. Distingir el potencial de creació de valor de cada enfocament de gestió de la qualitat, segons que es dugui a terme o no la planificació formal de les accions en qualitat i segons que s'adopti un enfocament reactiu o proactiu en l'avenç cap a l'excel·lència en la gestió.

3. Comprendre en què consisteix el fenomen de la institucionalització, i també els problemes que implica el mimetisme institucional en el procés de difusió dels sistemes d'excel·lència en la gestió.

4. Comprendre el procés de canvi organitzatiu i cultural que es requereix per a implantar un sistema d'excel·lència en la gestió.

5. Distingir les raons que generen fracassos en la implantació d'iniciatives d'excel·lència en la gestió basades en l'enfocament GQT, a més de les barreres que sempre s'han de superar per a aconseguir l'èxit.

6. Apreciar la importància de l'ajust del sistema d'excel·lència en la gestió al context organitzatiu, defugint paquets estandarditzats i processos d'imitació irreflexius.

7. Comprendre la manera de seleccionar l'enfocament d'excel·lència en la gestió més adequat per a una organització segons els contextos intern i extern.

1. La causa a favor i en contra de l'excel·lència en la gestió: el mimetisme institucional

Una vegada hem vist els principis, les pràctiques i els models per a implantar un sistema d'excel·lència en la gestió, es planteja el problema de quins són els aspectes prioritaris perquè aquest enfocament tingui èxit.

Vegeu també

Els principis, les pràctiques i els models d'implantació d'un sistema d'excel·lència en la gestió els hem estudiat en el mòdul "**Models internacionals d'excel·lència en la gestió**".

La mitificació de la GQT per consultors i experts

Els beneficis immensos que la implantació reeixida de la GQT reportaria van ser difosos a partir de casos com Procter & Gamble, 3M, ClubMed, Disney Corporation, Ritz Carlton Hotel Company, SAS, British Airways, Phillips, General Dynamics, Texas Instrument, Federal Express, Xerox o Motorola.

El 1997 Harrington completava un estudi de seixanta organitzacions (entre les quals, Hewlett-Packard, IBM, 3M, Mercedes, Sony, AT&T, Avon, Corning Glass o General Motors) que marcaven els estàndards d'excel·lència en direcció d'empreses, i va concloure una llista de deu activitats que haurien de formar part del procés de millora de tota empresa i que són ingredients essencials de la GQT. Les revistes de negocis aviat es van sumar a l'ona de fervor per la qualitat, fins a fer de la dècada dels noranta del segle passat la "dècada de la qualitat".

Un cas a part és la revista de divulgació *Quality Progress* de l'Associació Americana per a la Qualitat (ASQ). Els treballs que hi apareixen són singularment laudatoris i defensors fervents de la GQT, fins al punt que alguns proclamen que és "l'única font d'avantatge competitiu sostenible", caricatura repetida fins a la sacietat en aquell temps. Millar, per exemple, escrivia: "hi haurà dues classes de companyies en el futur, companyies que han implantat la qualitat total i companyies que han fracassat". Feigenbaum pronosticava que "la qualitat és la força individual més important que porta al creixement econòmic de les companyies en els mercats internacionals". El mateix Juran afirmava taxativament: "mentre que el segle XX ha estat la centúria de la productivitat, el segle XXI serà la centúria de la qualitat".

H. J. Harrington (1997). "The fallacy of universal best practices". *The TQM Magazine* (vol. 9, núm. 1, pàg. 61-75).

R. M. G. Millar (1987). "Foreword". A: J. Cullen; J. Hollingham (1987). *Implementing total quality*. Bedford: IFS Publications.

A. V. Feigenbaum (1982). "Quality and business growth today". *Quality Progress* (vol. 15, núm. 11, pàg. 22).

J. M. Juran (1993). "Why quality initiatives fail". *Journal of Business Strategy* (vol. 14, núm. 4, pàg. 47).

Han estat molts els interessos creats per a difondre la idea que la GQT és un enfocament universal per a implantar un sistema d'excel·lència en la gestió i pot ser aplicable en qualsevol organització. Les campanyes intenses de l'Administració pública per a difondre el missatge per la qualitat (primerament per mitjà de la certificació i ara per la GQT), la pressió creixent del mercat (de compradors i de competidors), els interessos comercials dels consultors i la tasca de promoció de les institucions que concedeixen els premis més prestigiosos a la qualitat, han establert una creença sobre l'existència d'una manera òptima d'avançar cap a l'excel·lència, que seria la GQT.

La difusió de la GQT des dels anys noranta

Un estudi de Hiam assenyalava que, en la dècada dels noranta del segle passat, entre el 75% i el 80% de les companyies grans havien adoptat enfocaments d'aquest tipus. Una altra investigació sobre les empreses incloses en el rànquing *Fortune 1.000* informava que la qualitat era l'objectiu principal que tenien en el 76% dels casos, i que el 80% disposaven de programes de millora de la qualitat. Milakovich, per la seva banda, estimava que, al principi dels anys noranta, més de tres mil corporacions als Estats Units havien adoptat la GQT.

La difusió de la GQT no es va aturar en la dècada dels noranta, com ho prova el fet que l'any 1997 el 91% de les companyies incloses en la llista *Fortune 500* havien adoptat l'enfocament formalment, com assenyalava Lackritz. A Europa, més de trenta mil organitzacions utilitzen actualment el model europeu d'excel·lència com a inspiració.

A. Hiam (editor) (1993). *Does quality work? A review of relevant studies*. Nova York: The Conference Board.

E. E. Lawler; S. A. Mohrman; G. E. Ledford (1992). *Employee involvement and total quality management: practices and results in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

M. E. Milakovich (1991, primavera). "Total quality management in the public sector". *National Productivity Review* (vol. 10, pàg. 197-198).

J. R. Lackritz (1997). "TQM within Fortune 500 corporations". *Quality Progress* (vol. 30, núm. 2, pàg. 69-72).

L'evidència d'un impacte positiu de la GQT sobre l'acompliment organitzatiu es va nodrir igualment d'estudis acadèmics. Teòricament, l'ús de la GQT es postula com una acció important per a implicar amb èxit els empleats en el procés que porta a la millora de l'acompliment organitzatiu. La capacitat de l'enfocament GQT per a crear avantatges competitius sostenibles i produir resultats financers i de mercat significativament superiors derivaria del seu estímul al desenvolupament d'una cultura organitzativa impregnada de rutines i valors difícilment observables i replicables.

Un altre corrent d'investigació empírica ha aportat proves d'aquest nexe causal. Per exemple, Wisner i Eakins han mostrat que, fins i tot en temps econòmics difícils, els guanyadors del Premi Nacional a la Qualitat Malcolm Baldrige (MBNQA) sembla que aconsegueixen un acompliment financer tan bo o millor que el dels seus competidors. Fins i tot l'assenyada funció financero-comptable va caure en l'embull, i no solament va descobrir els efectes financers de la gestió de la qualitat, sinó que a més va postular la comptabilitat com el campió dels esforços d'excel·lència en la gestió. Fins i tot autors com Kanji han configurat la GQT com una segona revolució industrial, per la combinació d'esdeveniments i processos de canvi globals que ha afavorit i als quals ha respost al mateix temps.

Referències bibliogràfiques

J. D. Wisner, S. G. Eakins (1994), "A performance assessment of the US Baldrige Quality Award Winners". *International Journal of Quality & Reliability Management* (vol. 11, núm. 2, pàg. 8-25).

G. K. Kanji (1990). "Total quality management: The second industrial revolution". *Total Quality Management* (vol. 1, núm. 11, pàg. 3-11).

La institucionalització de les innovacions de gestió

La institucionalització és un procés social pel qual certes idees, programes o sistemes aconsegueixen l'estatus de norma, i esdevenen elements legítims de l'organització que sovint no es discuteixen, com explica Zucker. El procés d'institucionalització pel qual una sèrie de principis i pràctiques es generalitzen i legitimen és ben diferent segons si ens referim a l'innovador original o a les que els adopten en un moment posterior (Westphal, Gulati i Shortell).

Aquesta segona forma d'institucionalització, basada en la imitació de les millors pràctiques dels primers innovadors o de les receptes d'autors de prestigi, és la que s'anomena **mimetisme** o **isomorfisme institucional**, en paraules de DiMaggio i Powell.

L. G. Zucker (1983). "Organizations as institutions". A Bacharach, S. B. (editor). *Advances in organizational theory and research* (pàg. 1-43). Greenwich CT: JAI Press.

J. D. Westphal, R. Gulati, S. M. Shortell (1997). "Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption". *Administrative Science Quarterly* (vol. 42, núm. 2, pàg. 366-394).

P. J. Dimaggio, W. W. Powell (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review* (48, pàg. 147-160).

La conseqüència d'aquest missatge ha estat un corrent d'aplicacions de sistemes d'excel·lència en la gestió segons l'enfocament GQT. La GQT es va convertir en un dels sistemes de gestió que qualsevol empresa que volgués augmentar la seva competitivitat en els mercats internacionals havia d'adoptar necessàriament. El procés de difusió d'aquest enfocament d'un sistema d'excel·lència en la gestió ha seguit així el camí de la **institucionalització**. Els primers innovadors pateixen sempre l'escepticisme de la resta, fins que aconsegueixen l'èxit. Quan una innovació triomfa en mans dels innovadors originals, aviat esdevé moda i una colla de seguidors els emula i institucionalitzen les mateixes pràctiques.

L'excel·lència en la gestió és un altre exemple de *management by new names*?

La difusió de sistemes de GQT ha estat poc reflexiva en molts casos, a l'empara de la "moda" o de l'emulació. McDonald's ha insistit en els perills que la revolució de la qualitat ha hagut d'esquivar a causa del continu ascens i caiguda del que anomena *changeling children*, és a dir, "infants canviats per uns altres", entre els quals esmenta els sistemes de suggeriments, els cercles de qualitat, l'apoderament (*empowerment*), els equips autodirigits, la reenginyeria, el *benchmarking* i, fins i tot, el mateix TQM, l'ISO i els premis com el Baldrige. La GQT seria aleshores un altre exemple del *management by new* names (MBNN) de què parla Connor o, com diu Hoff, "vi vell en una nova ampolla". Peter R. Scholtes, expert en qualitat i guanyador del Premi Brumbaugh de l'ASQ citat per Jacques, ha estat taxatiu:

"Els Estats Units tenen un apetit insaciable per les modes directives. Només els darrers quinze anys hem vist cercles de qualitat, TQM, sistemes just a temps (*just in time*), reenginyeria, normes ISO 9000, els principis de Covey, caos, equips autodirigits, equips d'alt rendiment, apoderament i senyals d'altres. Les modes vénen i van més de pressa que els directius de Steinbrenner. Si bé, quan totes les coses són dignes de consideració, els mitjans del món dels negocis i els directius tendeixen a apropiar-se'n sense comprendre-les. Aleshores les trivialitzen, s'hi interessen com a passatemps, defalleixen, les deixen de banda, les descarten i se'n van a una altra cosa. Aquest ha estat el destí de la GQT. No és que la GQT hagi estat un fracàs. Més ben dit, la GQT no s'ha intentat en la major part dels casos [...]. La GQT trivialitzada, aigualida i psicoparlotejada s'ha convertit en una moda i aquesta versió de moda és la que ha fracassat. La moda GQT està passant, però el moviment per la qualitat no [...]. Els directius i els escriptors que van declarar que la GQT va morir i que la qualitat va passar són els que mai no la van comprendre."

El glamur despertat per les publicacions, juntament amb el reclam unànime de consultors, associacions i administracions públiques per a promoure-la, han creat en molts directius i acadèmics el sentiment que la GQT és una moda més, de les moltes que abunden en el camp de l'administració d'empreses. Robert Schaffer, president de la firma Schaffer & Associates, prevenia ja al principi dels anys noranta del que anomenava *acrobàcies intel·lectuals*, fruit de la delegació per la direcció de l'estratègia d'empresa en mans d'analistes i consultors que oferien receptes màgiques, des de la GQT fins al *leverage by out*, passant per l'emissió de bons escombraries o l'organització matricial. Entre els addictes més destacats a aquestes acrobàcies trobem Steve Ross, president de Time-Warner Steve Ross, de qui es diu: "era una gran visionari, però les

seves visions continuen sense donar els resultats que es podien esperar"; o el president de RJR Nabisco, Ross Jonson, l'estratègia de fusions del qual de Nabisco Foods en primer lloc amb Standard Foods i després amb RJR Reynolds va ser un desastre, ja que la companyia va malgastar uns recursos valuosos en unes operacions financeres complexes que no van crear valor.

Una conseqüència col·lateral d'aquesta moda va ser el que Schaffer qualifica com a *flights of fancy* ('vols al guai', en una traducció lliure), fenomen característic de les empreses fartes d'èxit que comencen a experimentar amb tot pensant-se que són "els més macos". Són casos com els de General Motors, durant l'època que va ser presidida per Roger Smith en els anys vuitanta, i les operacions fallides de compra d'empreses d'informàtica com EDS o de defensa com Hugues, i d'expansió de la capacitat productiva amb noves plantes, menyspreant els riscos que vaticinava la penetració japonesa als Estats Units.

J. Macdonald (1998). "The quality revolution in retrospect". *The TQM Magazine* (vol. 10, núm. 5, pàg. 321-333).

P. Connor (1997). "Total quality management: A selective commentary on its human dimensions, with special reference to its downside". *Public Administration Review* (57, pàg. 501-510).

S. Hoff (1995). "TQM: Old wine in a new bottle?". *CPCU Journal* (48, pàg. 202).

M. L. Jacques (1996). "Fifty years of quality: an anniversary retrospective". *The TQM Magazine* (vol. 8, núm. 4, pàg. 6-7).

El gran perill de la difusió per imitació de la GQT és que porti a apreciar l'excel·lència mateixa com una moda i, per tant, creure en el caràcter efímer de la importància que té, oblidant que es tracta d'un problema antic de les empreses. La consciència d'aquest problema es va començar a crear quan es va observar que les organitzacions que seguien (imitaven) l'exemple dels líders en gestió de la qualitat adoptant les seves millors pràctiques d'excel·lència en la gestió i transferint-les com un paquet estàndard a altres contextos, no obtenien resultats excel·lents quan les aplicaven i, per tant, el progrés que feien cap a una gestió excel·lent no era tan espectacular com s'esperava.

La desconfiança dels experts cap a l'excel·lència en la gestió

El dubte sobre la validesa universal de la GQT com a model per avançar cap a l'excel·lència en la gestió s'ha alimentat també de l'impacte que han tingut en la comunitat directiva experiències fracassades d'organitzacions guanyadores de prestigiosos premis a la qualitat, que tenen uns resultats financers pobres o abandonen aquestes pràctiques. Són molt esmentats casos com Wallace Company, que després de guanyar el Premi Nacional a la Qualitat Malcolm Baldrige el 1990 es va declarar aviat en fallida, a conseqüència de les elevades despeses en qualitat en què va incórrer per aconseguir el guardó; o Florida Power & Light, guanyadora del Premi Deming, que, després d'haver invertit milions per a aconseguir-lo, pràcticament va eliminar la seva estratègia GQT a causa de les queixes dels empleats per una burocràcia excessiva i del creixement de la morositat.

Aquesta controvèrsia sorgeix en els mitjans de difusió per a directius i en la premsa econòmica i de negocis en la primera meitat dels anys noranta, i comença a fer sonar les alarmes. La publicitat negativa provocada per aquestes crítiques acadèmiques i de les revistes de negocis ha fet que les empreses es qüestionin la relació que hi ha entre la GQT i l'acompliment organitzatiu. Una mostra d'aquesta desconfiança és l'alt percentatge (gairebé un 75%) de directius responsables de qualitat en empreses de la llista *Fortune 500*, que confessen que es troben sota una pressió enorme per a mostrar el període de recuperació de les inversions en qualitat, com assenyalen Ittner i Larcker. Una segona conseqüència d'aquesta controvèrsia va ser la pèrdua de popularitat de l'enfocament. Un informe publicat a *Fortune* el 1998 revelava que la GQT ocupava el desè lloc de la llista de pràctiques de gestió preferides per als directius el 1997, amb un empat entre els que estaven molt satisfets i molt insatisfets amb l'enfocament (el 16% i el 14%, respectivament).

C. Ittner, D. Larcker (1996). "Measuring the impact of quality initiatives on firm financial performance". A: D. F. Fedor; S. Ghosh (editors). *Advances in management of organization quality* (pàg. 1-37). Stanford: JAI Press.

El dubte sobre la universal i superior contribució positiva de la GQT es va començar a aclarir quan, al principi de la dècada dels noranta, una sèrie de treballs van destacar que l'evidència de millores produïdes per la GQT, encara que era impressionant, és anecdòtica i podria estar influïda per factors com la indústria, el cicle econòmic o altres variables internes (tecnologia, estratègia, etc.); i, a més, van posar en relleu l'elevada taxa de fracàs en la implantació de projectes de canvi cap a l'excel·lència en la gestió equipats amb aquests models. A l'evidència empírica d'una alta taxa de fracàs, s'hi va afegir l'escepticisme de molts directius després d'observar que les inversions en qualitat no generaven els resultats esperats, segurament perquè tenien expectatives poc realistes.

La causa contra la GQT (igual que poc temps abans hi havia l'al·legat a favor seu) s'ha nodrit amb informes de percepcions, impressions i opinions sobre l'impacte de l'enfocament, més que no pas amb dades objectives obtingudes d'una manera sistemàtica.

Tampoc no hi han ajudat els arguments que han aportat defensors ineptes. S'ha al·legat que l'enfocament sobre la satisfacció del client, la millora contínua i la implicació dels empleats en què es fonamenta la GQT portaran a l'èxit i l'excel·lència en la gestió, sense comprometre's a valorar-ne l'impacte financer, i fins i tot acceptant que no hi hagi cap relació entre les millores de la qualitat i els resultats financers, malgrat la qual cosa les organitzacions hauri-en de continuar invertint en aquests enfocaments.

Per tant, no seria raonable amagar la insatisfacció de moltes organitzacions que han optat per avançar cap a l'excel·lència en la gestió amb models de GQT amb els resultats assolits, ni l'evidència científica creixent sobre els resultats minsos aconseguits per moltes d'elles després d'implantar-la. Un gran nombre d'organitzacions han gastat una quantitat de recursos i energies considerable per a implantar la GQT, que no han tingut un resultat significatiu. Totes aquestes veus crítiques han alimentat els dubtes sobre si la qualitat crea realment valor econòmic (*does TQM work?*). Des del punt de vista acadèmic, la qüestió nuclear del debat s'ha centrat en si la cerca de l'excel·lència en la gestió amb l'adopció dels principis i pràctiques de GQT permet realment aconseguir avantatges competitius en un entorn mundial de canvi i de rivalitat creixents.

Si la taxa de fracàs en projectes d'implantació de programes i sistemes d'assegurament de la qualitat o de GQT és tan elevada, sorgeix una pregunta inquietant: "per què les empreses hi continuen optant?". En algun cas s'ha respost que la causa es troba en la pressió dels públics d'interès (com els accionistes, o els analistes i intermediaris borsaris si l'empresa cotitza al mercat de valors) perquè les firmes aconsegueixin un acompliment més important. No obstant això, l'explicació més profunda remet novament a la forma

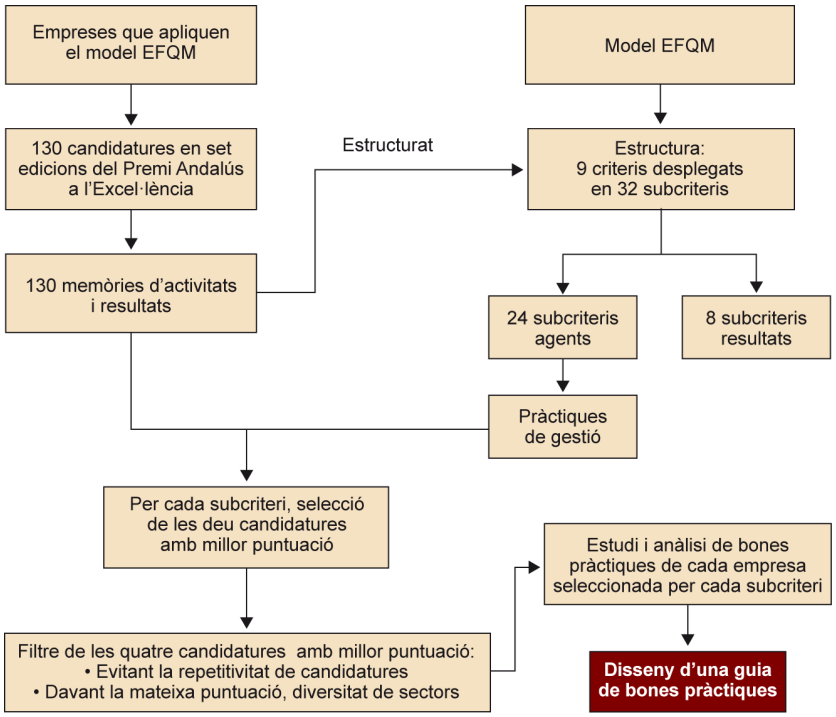
d'institucionalització de les pràctiques i els models directius. El **mimetisme institucional** ha portat a imitar les millors pràctiques dels primers innovadors o de les receptes d'autors de prestigi, desconeixent o ignorant els problemes que pengen de la innovació organitzativa. L'**isomorfisme institucional** en la difusió de sistemes per a l'excel·lència en la gestió ha tingut com a resultat dos defectes greus: l'error de l'estandardització (o imitació irreflexiva) i l'error del determinisme. Tots dos defectes són en l'origen de molts dels fracassos en la introducció d'enfocaments per a progressar cap a l'excel·lència.

2. El primer problema de la institucionalització: l'error de l'estandardització

L'**error de l'estandardització** ha consistit a acceptar com a acte de fe la bondat universal d'un sistema de gestió, com a model tancat dels millors principis i pràctiques d'excel·lència directiva segons els van implantar els primers innovadors reeixits. Aquesta creença ha portat a la implantació d'un conjunt de principis i pràctiques com un **sistema** o **paquet estàndard dels millors principis i pràctiques universals**, que s'han d'adoptar obligatòriament per a aconseguir els efectes que es persegueixen, fins i tot sense comprendre realment l'impacte que tenen en els resultats d'una organització. S'ha anat forjant així la creença que els millors principis i pràctiques de les empreses excel·lents en l'àmbit internacional eren aplicables per qualsevol altra organització per a millorar-ne l'acompliment.

La identificació de bones pràctiques de gestió reconegudes en el Premi Andalús a l'Excel·lència

L'estudi, l'anàlisi i la identificació de les pràctiques de gestió excel·lents s'ha basat, principalment, en dos pilars fonamentals: el model d'excel·lència de l'EFQM i la informació sobre les pràctiques de gestió d'empreses que ha aplicat aquest model.



Per ordenar la identificació de les pràctiques de gestió es va prendre com a referència la mateixa estructura del model EFQM. D'altra banda, per a fer l'estudi, l'anàlisi i la identificació d'aquestes pràctiques de gestió va ser necessari disposar d'informació sobre el que fa una empresa per ser excel·lent. Per a això, es van prendre com a referència les memòries d'activitats i resultats basades en el model d'excel·lència de l'EFQM de les 130 candidatures que han participat en les set primeres edicions del Premi Andalús a l'Excel·lència, entre els anys 2000 i 2006.

Atès que en aquest estudi es buscaven pràctiques de gestió que fossin bones, és a dir, que s'haguessin destacat per sobre de les altres i que, per tant, servissin de referència per a cada subcriteri del model EFQM, es va fer una llista amb les deu candidatures que havien obtingut més puntuació. Això va significar la confecció de 24 llistes (una per a cada subcriteri dels *agents facilitadors*), de manera que s'assegurava la bona qualitat de les candidatures. Per a cadascuna d'aquestes 24 llistes (una per subcriteri), es van seleccionar les quatre candidatures amb millor puntuació, que són les que finalment es van utilitzar per a fer aquest estudi.

Tenint en compte la possibilitat que una organització hagués presentat candidatures en diferents anys i obtingut una puntuació semblant en les diferents participacions, la selecció es va dur a terme evitant la repetició d'una empresa en la mateixa llista, amb la qual cosa es buscava també la diversitat de sectors d'activitat, en els casos de candidatures empatades en les puntuacions. A partir d'aquest moment, es va començar a analitzar i extreure la informació de les memòries d'activitats i resultats que les empreses seleccionades van presentar al Premi Andalús a l'Excel·lència. Al seu torn, per extractar les pràctiques de gestió destacables de cadascuna de les memòries, es van considerar els "punts forts" identificats en els informes d'avaluació de cada candidatura, elaborats per equips d'avaluadors amb grans coneixements i una àmplia experiència en el model d'excel·lència de l'EFQM.

Finalment, es va començar amb la recopilació de les bones pràctiques de gestió ordenant i exposant, de la manera més general possible, els enfocaments o pràctiques de gestió destacats, per tal d'ajudar la major part de les organitzacions que la utilitzen, mantenint sempre la confidencialitat de les empreses seleccionades.

L'error de l'estandardització és lògic en els models normalitzats d'assegurament de la qualitat. La traducció que se n'ha fet en diferents normes que recullen un estàndard de directrius per a la implantació i la certificació de sistemes de gestió ha esdevingut inevitablement en l'adopció d'aquests models com a solució estandarditzada que s'implanta com un paquet tancat. Més sorprenent ha estat apreciar el mateix defecte entre els que han adoptat sistemes d'excel·lència en la gestió basats en la GQT. Atesa la difusió de la creença que la GQT és l'enfocament més complet i madur per a introduir un sistema d'excel·lència en la gestió i que tots els components d'aquesta estan correlacionats formant un sistema, ha prevalgut la visió que el conjunt de principis i pràctiques que hi estan relacionats formen un sistema estàndard de millors principis i pràctiques universals que s'han d'adoptar obligatòriament per a aconseguir els efectes que es persegueixen. L'adopció de solucions absolutament estandarditzades per a l'excel·lència en la gestió, inspirades en un enfocament o un altre, són manifestacions de la **síndrome de la talla única** (***one size fits all***).

L'atribució a la GQT d'una virtut miraculosa com una poció per a resoldre tots els problemes ha generat unes expectatives inflades, que han estat segurament decebudes. Encara que els primers innovadors hagin aconseguit uns bons resultats amb la GQT, els seguidors que els imiten provant d'institucionalitzar les mateixes pràctiques no tenen per què aconseguir el mateix acompliment; encara més, en gran mesura fracassen. Per tant, cal deduir que els resultats assolits amb la GQT estaran associats negativament amb la tardança a adoptar l'enfocament. Dit d'una altra manera, l'acompliment de les empreses que han portat sistemes GQT durant més temps (innovadors i originals) serà més gran que el de les empreses que els han posat en funcionament més tard (imitadors).

McDonald's ha distingit encertadament entre l'ús que fan de la GQT les companyies evolutives i les companyies revolucionàries:

- Per a les **empreses evolutives**, els conceptes que la GQT aporta no són totalment nous, ja que feia anys que en practicaven molts d'aquests dins de la seva cultura d'excel·lència. Aquestes companyies seguien l'enfocament evolutiu japonès: estudiar les idees dels líders empresarials i dels experts en qualitat fins a comprendre les seves millors pràctiques sense acceptar veritats absolutes, analitzar acuradament el que s'havia après i desenvolupar gradualment respostes adaptades al context propi, conjugant el millor dels altres amb el millor de les tradicions pròpies.

3M pot exemplificar aquesta aproximació: després d'escoltar i aprendre dels models japonesos i dels ensenyaments dels experts –incloent-hi l'assistència de centenars de directius al Crosby Quality College– per a trobar el que li podien oferir, va desenvolupar la seva pròpia visió, i va constituir el seu propi institut de qualitat per transmetre les seves lliçons als proveïdors i a altres firmes. Abans d'implantar la GQT, 3M ja era una "companyia de qualitat".

- En canvi, les **empreses revolucionàries** són aquelles que, embajanides pel soroll d'experts i consultors, van fer de l'excel·lència un exercici completament deslligat del patró normal de treball de l'organització, erigint dins d'aquesta un nou edifici (equips de millora, consells de direcció, comitès de qualitat, etc.) en honor seu; amb tanta revolució van destruir els mateixos conceptes que la van instigar –de fet, com totes les revolucions de la història.

Referència bibliogràfica

J. Macdonald (1998). "The quality revolution in retrospect". *The TQM Magazine* (vol. 10, núm. 5, pàg. 325).

General Motors va ser un prototip d'aquest comportament. En comptes d'adaptar els conceptes, es van asseure als peus d'un entès en la matèria: van enviar trenta dels seus alts directius al Crosby Quality College per seguir el mateix entrenament que Crosby proporcionava als seus consultors instructors, amb un cost de 100.000 dòlars per persona. Van aprendre com planificar els processos més que no pas com posar-los en pràctica. General Motors va millorar, però els resultats de la seva inversió van ser decebedors, ja que la cultura de la corporació no es va modificar d'una manera apreciable.

El risc de mimetisme institucional augmenta amb el temps transcorregut des que la innovació va ser introduïda per primera vegada. El grau d'imitació dels principis i pràctiques estàndards implantats pels innovadors originals és més alt com més tard els adopta una organització. Quan un primer innovador decideix posar en pràctica una nova idea, normalment no té referències externes, de manera que obliga la direcció a pensar pel seu compte i això afavoreix l'adaptació a les seves necessitats i competències. En aquest cas, la implantació de la innovació sol ser un procés gradual d'ajust de les idees a les peculiaritats de la firma. L'incrementalisme no és agredit per l'angoixa que generen uns resultats pobres, ja que, com que l'empresa és un innovador original, el mercat sol premiar l'esforç que ha fet.

En canvi, quan en el mercat ja hi ha un conjunt d'experiències que serveixen de referent com a millors pràctiques, la pressió de l'isomorfisme augmenta i el risc que la direcció opti pel camí fàcil de la conformitat amb el que hi ha establert és alt. A això contribueix la pressió a què es veu sotmès per exhibir millores de resultats, que pot implicar presses en el procés de canvi i caure en la temptació de transformacions radicals sense l'ajust necessari dels sistemes

al context de la firma. La imitació no genera aleshores una complexitat competitiva més gran, per la qual cosa contribueix al manteniment de l'avantatge del primer innovador.

El problema de la imitació de la GQT dels innovadors originals o dels millors competidors es troba en la dificultat d'extreure avantatges competitius amb implantacions mimètiques. Hi ha una certesa determinada que les millors perspectives de la GQT sorgeixen del potencial que té per a crear avantatges competitius sostenibles fonamentats en una cultura organitzativa d'excel·lència difícil d'imitar. És sabut que un dels requisits clau que ha de tenir un recurs per a ser considerat un actiu estratègic –és a dir, un factor capaç de generar avantatges competitius sostenibles– és la inimitabilitat. La implantació de tècniques generalment associades a la GQT, com el *benchmarking* o la millora de processos, no produeix avantatges competitius si no va associada als principis amb característiques d'inimitabilitat.

Powell ha arribat a la conclusió que els sistemes GQT, malgrat la difusió aparent que tenen, són imperfectament imitables. Segons el seu estudi, les empreses que han aconseguit més èxit són les que tenen una cultura consistent amb el model d'excel·lència en la gestió que es perfila en el mòdul *Principis i pràctiques d'un model d'excel·lència en la gestió*, caracteritzada pel fet de ser una organització oberta i realment compromesa amb la satisfacció dels clients, pel compromís de la direcció, per la cessió de poder de decisió a les persones i per la seva motivació perquè ho apliquin. La inimitabilitat d'aquests aspectes socials i humans recau també en la complexitat social, l'ambigüitat causal i la dependència de la història que tenen. Per això, no és estrany que fins i tot les empreses amb iniciatives GQT es continuïn centrant en els aspectes tècnics en detriment de les dimensions humana i social o de la integració de les dues facetes, buscant els elements més fàcils d'imitar però perdent poder de diferenciació.

Referència bibliogràfica

T. C. Powell (1995). "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study". *Strategic Management Journal* (vol. 16, núm. 1, pàg. 15-37).

Creure que la introducció màxima dels valors és senzilla emulant les pràctiques d'altres empreses és una simplicitat perillosa. Les conseqüències d'això es poden manifestar en problemes com la pèrdua de visió del client, la inatenció a condicions facilitadores com els aspectes humans i de formació, la demanda als empleats d'un grau de compromís irreal o l'oblit que en el seu desenvolupament els directius no han de sobrepassar la "zona d'acceptació de canvi" dels empleats. La conseqüència lògica d'aquest raonament explica l'eficiència relativament inferior dels imitadors: resulta menys costós adaptar els sistemes a l'organització que el procés invers.

No és poca la responsabilitat de les organitzacions concessionàries dels premis a la qualitat, ni tampoc no hauríem de deixar al marge les mateixes organitzacions aspirants quan la motivació principal que tenen és el màrqueting (temptació compartida amb la lectura de la certificació com a publicitat). La idea versemblant que va portar a gestar-los ha anat degenerant en molts casos, per acabar configurant-los com uns *Oscar a la qualitat*, amb tot el perill d'espectacle buit de contingut que el món de la faràndula sempre implica.

El gran nombre de recursos que han dedicat les firmes que han participat en aquests concursos, en cerca d'una fama efímera, possiblement haurien estat més ben utilitzats en la

construcció de futur. L'acadèmia ja va haver de sortir a l'escenari una vegada per denunciar els perills de fer de l'excel·lència una etiqueta, pensant que els premis equivalien a la consagració eterna quan només eren fotografies instantànies de l'èxit en el certamen de torn. Ens referim a la famosa llista de companyies excel·lents identificades en el *best-seller* de Peters i Waterman titulat *In search of excellence*, escurçada d'una manera considerable pels òbits inesperats i la descatalogació a actors secundaris de tantes estrelles.

Els processos d'avaluació dels premis estan basats en una fotografia fixa de l'acompliment de l'organització en un cert moment del temps, però no en formen part l'avaluació de les competències distintives de l'empresa que continuen sent la clau del seu èxit a llarg termini. Si l'organització no té el privilegi d'una direcció intel·ligent, el moment de glòria del premi pot ser l'avantsala de la complaença o d'un excés de confiança, premonitòria del fracàs. Convé recordar el cas d'IBM, enaltida fins als anys vuitanta com el compendi de l'excel·lència quan la seva estratègia ja estava profundament equivocada i va portar la companyia a l'abisme. La incompetència de la direcció la va portar a dissipar unes competències comercials molt valuoses (marca, reputació, xarxa comercial, etc.), mentre era guardonada repetidament com a model que s'havia d'imitar.

T. J. Peters; R. H. Waterman (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Nova York: Harper & Row Publishers.

Si els premis tenen algun valor, és segurament més per a les empreses que sota el seu estímul han fet de la qualitat un element bàsic de la seva estratègia, que no pas per a les companyies implicades en la competició. IBM s'ha replantejat així la funció de qualitat després dels errors del passat, i l'ha fet un pilar ineludible a l'hora d'oferir serveis de consultoria.

El nou enfocament d'excel·lència d'IBM

La metodologia propietària *global delivery framework* (GDF) va ser desenvolupada per IBM a l'efecte d'incrementar la satisfacció dels seus clients en entorns de mercat canviants. Actualment, la innovació tecnològica i del coneixement han esdevingut elements diferenciadors: els clients han dirigit el creixement dels seus negocis cap a un model de distribució (*delivery*) de locació múltiple, en què la barrera del llenguatge i la cultura han adquirit un gran protagonisme. A conseqüència d'això, els proveïdors de serveis han començat a desenvolupar una presència global i han determinat expandir la seva oferta de serveis.

Per respondre a aquests canvis, IBM ha començat a oferir (des de l'any 2006) serveis basats en solucions estandarditzades, models de propietat intel·lectual, externalització selectiva de tasques i una distribució global. A aquest efecte, va desenvolupar el GDF, que es fonamenta en els tres pilars bàsics següents:

- Productivitat, impulsada pel desenvolupament de processos de negoci robustos, habilitats tècniques i de gestió.
- Qualitat, sostinguda a partir de la productivitat i una distribució superior.
- Innovació, basada en nous enfocaments sobre gestió de les operacions, *insights* específics vinculats a models de negocis de diverses indústries i tecnologies de la informació.

Com a resultat de la interacció d'aquests fenòmens, l'organització és capaç de proveir solucions de negoci de qualitat superior:

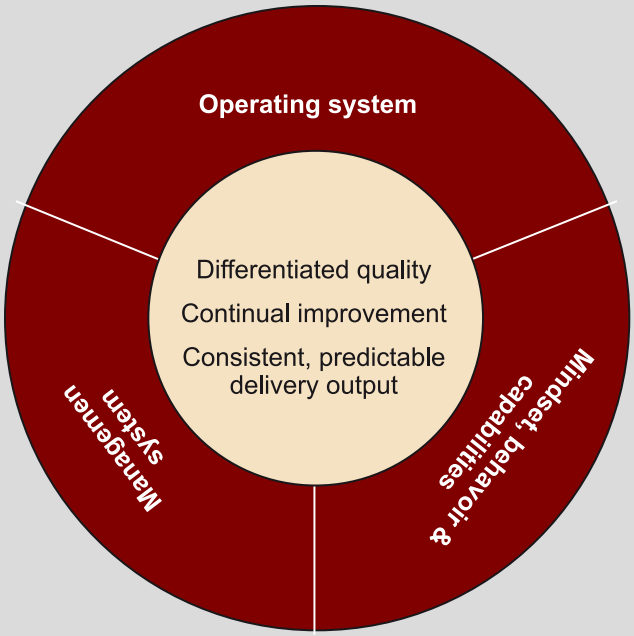
En termes globals, l'engegada i la implementació d'aquest marc ha generat iniciatives de canvi deliberades, produint resultats favorables per a la companyia:

- La creació i lliurament de valor als clients en entorns macroeconòmics complexos s'ha incrementat. Els contractes de subcontractació (*outsourcing*) de serveis de TI i consultoria estratègica s'han incrementat en un 12% i un 36%, respectivament (durant Q2, 2009). Així mateix, l'ingrés provinent de la venda de programari intermediari (*middleware*) s'ha incrementat un 5% (IBM, 2009).
- L'adquisició d'aplicacions d'alta eficiència (Cognos, Telelogic, ILOG, XIV i Diligent) ha tingut resultats positius.

- Es verifica una consolidació ferma de resultats (marges de rendiment) per mitjà de la provisió d'una barreja de solucions de negoci (oferint més valor i un enfocament continu en la productivitat). En aquests termes, s'espera un estalvi superior als 3.500 milions de dòlars (estimat en el cicle 2009).

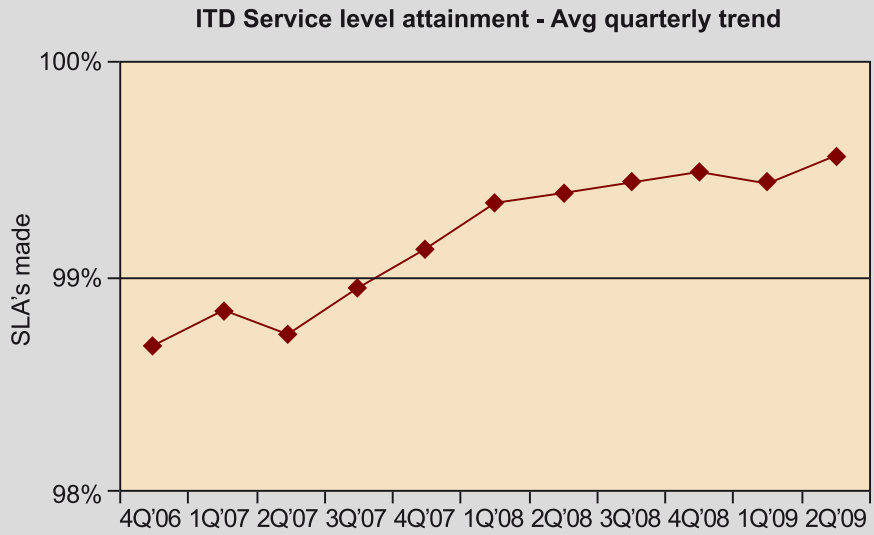
- S'espera continuar invertint en projectes i tecnologies per encarar iniciatives de millora en el procés de distribució: en aquest punt estaran en auge noves tendències i tècniques metodològiques com *smarter planet*, *business analysis* i informàtica en núvol (*cloud computing*).

IBM global delivery framework



Font: IBM Delivery Excelence Intranet

Segons el que indiquen les tendències, s'espera que l'SLA (*service level attainment*) s'incrementi gradualment, responent d'una manera més sòlida a les expectatives dels clients. El gràfic següent il·lustra aquest punt:



Font: IBM Delivery Excelence Intranet

En conclusió, cap organització no s'hauria d'embarcar en innovacions organitzatives que vessin per tot arreu sense fer abans una avaluació de la necessitat del canvi, de la posició relativa que té respecte de la competència i de les barreres que caldrà superar per a dur-ne a terme la implantació. Aquesta implan-

tació igualment ha d'adaptar les pràctiques generals al context organitzatiu. A l'hora de prendre la decisió sobre els sistemes de gestió que s'han d'adoptar, cal partir de la idea que el contingut d'aquests i el mateix procés d'implantació poden variar considerablement entre organitzacions. Fins i tot quan s'opta per un model de certificació, hi ha un marge ampli de decisió en molts punts del sistema que s'han de dissenyar pensant en els objectius i en les característiques de l'organització. Això no representa cap obstacle per a aconsellar que la direcció estudiï altres experiències i visiti totes les organitzacions que ja hagin implantat sistemes de gestió i els tingui a l'abast, per estar previngut i aprendre dels errors i dels encerts.

3. El segon problema de la institucionalització: l'error de menysprear les barreres al canvi

Una altra manifestació de l'estandardització i causa d'un acompliment menor és l'error de menysvalorar el temps i l'esforç necessaris per a introduir innovacions organitzatives complexes com la GQT, oblidant que aconseguir beneficis de l'enfocament requereix paciència. La literatura sobre gestió de la qualitat fins i tot ha parlat de **paràlisi de la qualitat total** (Oakland). Moltes organitzacions subestimen el temps i l'esforç que cal per a avançar cap a l'excel·lència en la gestió, mesurant els resultats dels esforços en qualitat mitjançant indicadors d'acompliment financer a curt termini i esperant gratificacions ràpides, oblidant que el canvi de la cultura organitzativa necessita temps. La desil·lusió sorgiria aleshores de la no-materialització d'aquestes millores instantànies en l'acompliment financer a curt termini que l'enfocament de GQT no promet en essència. Els efectes de la implantació d'un sistema d'excel·lència en la gestió només es manifesten al cap d'un cert període de maduració.

Referència bibliogràfica

J. S. Oakland (1993). *Total auality management: The route to improving performance.* Londres: Butterworth-Heinemann.

Quant de temps cal esperar perquè la GQT produeixi resultats?

Deming estima que es necessiten entre tres i cinc anys per a implantar-la completament en una organització. Per a Handfield i Ghosh, la sèrie d'etapes per les quals l'empresa passa progressivament fins a aconseguir l'excel·lència en la gestió ocupen un període de deu anys. Un estudi de Jackson de vint finalistes de l'MBNQA concloïa que calien tres anys com a mínim perquè els beneficis assolissin la línia operativa. Hendricks i Singhal han demostrat empíricament que les diferències d'acompliment entre les empreses amb i sense una implantació efectiva de GQT només apareixen en el període posterior a la introducció (entre un i quatre anys després de la implantació efectiva simbolitzada per l'obtenció d'un premi a la qualitat), i no s'observen resultats significativament diferents en el període de posada en pràctica (que arrenca sis anys abans i finalitza un any abans de guanyar el guardó).

W. E. Deming (1982) *Out of the crisis. Quality, productivity and competitive position* (pàg. 153). Cambridge: MIT. [Edició espanyola: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos, 1989.]

R. B. Handfield; S. Ghosh (1994). "Creating a quality culture through organizational change: A case analysis". *Journal of International Marketing* (vol. 2, núm. 3, pàg. 15-30).

S. Jackson (1990, octubre). "Calling in the gurus". *Director* (pàg. 95-101).

K. B. Hendricks; V. R. Singhal (1999). "Don't count TQM out: Evidence shows implementation pays off in a big way". *Quality Progress* (vol. 32, núm. 4, pàg. 35-42).

En l'etapa d'introducció, pot ser que l'acompliment no es vegi afectat en cap sentit, perquè les oportunitats de millora explotables ja des de l'inici poden ser compensades amb els costos incrementals (directes i indirectes) d'implantació i perquè no ha transcorregut prou temps per a consolidar pràctiques que impliquen un canvi de paradigma. Posteriorment, es planteja el problema de com mantenir l'entusiasme per la millora contínua de la qualitat quan tots els objectius fàcils ja han estat assolits. La implantació estandarditzada de solucions

imitant les millors pràctiques d'altres organitzacions obvia aquests problemes i la necessitat que cada empresa desenvolupi un treball propi per introduir els elements de l'excel·lència en la gestió mitjançant l'adaptació d'aquests.

La gran variabilitat de resultats obtinguts en la posada en pràctica de l'excel·lència en la gestió depèn de l'habilitat de l'organització per a superar una sèrie de barreres, algunes de formidables, que són perills que sotgen qualsevol organització en el camí cap a l'excel·lència.

Aquests obstacles neixen d'una comprensió o aplicació incorrectes d'alguna o algunes de les dimensions de l'enfocament que cada empresa ha de superar amb les seves pròpies solucions. Deming ja en va anticipar algunes en la llista de les **cinc malalties mortals**:

Referència bibliogràfica

W. E. Deming (1982) *Out of the crisis. Quality, productivity and competitive position* (pàg. 75-97). Cambridge: MIT. [Edició espanyola: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos, 1989.]

1. La malaltia paralitzant: falta de constància en el propòsit.

2. Èmfasi en els beneficis a curt termini.

3. Avaluació del comportament, qualificació per mèrits o revisió anual.

4. Mobilitat dels directius.

5. Dirigir una companyia basant-se només en les xifres (comptant els diners).

Al seu torn, Juran també ha enumerat **tretze raons que expliquen el fracàs de les iniciatives de qualitat**:

1. No utilitzar l'avaluació comparativa per a l'establiment d'objectius de qualitat ambiciosos.

2. Fixar uns objectius impossibles d'aconseguir.

3. No desenvolupar sistemes per a mesurar la qualitat i proporcionar informació als directius.

4. Centrar-se exclusivament en les mesures financeres i oblidar-se de mesures essencials de la qualitat (satisfacció del client, qualitat competitiva).

5. No establir una anàlisi periòdica del rendiment d'acord amb els objectius de qualitat.

6. No efectuar auditories internes.

7. No recompensar adequadament les persones i els equips que participen en la qualitat.

8. No adequar el sistema de retribucions dels treballadors a l'assoliment de la qualitat.

9. No formar els directius mitjans en la gestió de la qualitat total.

10. Rebutjar el treball en equip i els equips per a la millora contínua.

11. No delegar autoritat ni descentralitzar la presa de decisions.

12. Rebutjar l'associació amb proveïdors i clients.

13. Manca de lideratge i compromís personal de l'executiu cap.

Referència bibliogràfica

J. M. Juran (1993). "Why quality initiatives fail". *Journal of Business Strategy* (vol. 14, núm. 4, pàg. 47).

Per la seva banda, Víctor Díaz Blanco, consultor intern d'Endesa, enumera els **set pecats capitals** més freqüents que cometen les organitzacions i que expliquen els fracassos amb què es troben quan implanten un projecte de GQT. Són els següents:

1. Emprendre un projecte de qualitat total perquè està de moda, o perquè sembla que ven això d'estar certificat o tenir un premi.

2. El segon error, conseqüència de l'anterior, són les presses excessives. La qualitat total és una tasca lenta, però constant, en la creació d'una nova cultura de servei. No és feina d'un dia per oblidar-la l'endemà.

3. La falta de visió i implicació de l'alta direcció. Cal que la direcció tingui una visió molt clara de l'operació per a ser capaç de transmetre-la a la resta dels empleats.

4. La manca de comunicació. Les idees de canvi i els objectius pretesos a l'hora d'engegar un programa de qualitat total no es poden quedar en la ment dels caps, sinó que han d'estar també en la ment de tots els col·laboradors amb la finalitat d'esdevenir idees acció.

5. Falta de formació. Cal invertir en formació, ja que aquest és el motor del canvi. Sol ser habitual començar a formar les persones de baix, mentre que l'alta direcció considera que no té temps per posar-se al dia.

6. La falta de participació. Els grups de millora i els programes de suggeriments són les dues grans rodes de la col·laboració i la participació de la qualitat total i de l'acompliment de les organitzacions.

7. Integrisme. Aquest és l'últim error, i pot arribar a ser el més destructiu de tots, pel fet de creure i afirmar que l'única cosa que existeix en aquest món és qualitat total.

Referència bibliogràfica

V. Díaz Blanco (1995, 30 de maig). "Los siete pecados capitales de la gestión de la calidad total". *Expansión* (pàg. 45).

La llista següent sintetitza les quinze barreres més importants per a l'èxit d'un programa d'introducció de sistemes d'excel·lència en la gestió, manifestades per la investigació i l'experiència, i identificades a partir de l'experiència en aplicacions de sistemes d'excel·lència en la gestió:

1. Falta de compromís directiu.

2. Coneixement o incomprensió inadequats de la GQT.

3. Falta d'habilitat per a canviar la cultura organitzativa.

4. Planificació inadequada.

5. Falta de continuïtat en la formació i l'educació.

6. Falta d'habilitat per a construir una organització que aprèn i que estimula a la millora contínua.

7. Estructura organitzativa incompatible i individus i departaments aïllats.

8. Recursos insuficients.

9. Sistema de recompenses inadequat.

10. Ús d'un programa precintat o inadequat per a adaptar la GQT a l'organització.

11. Tècniques de mesura inefectives i falta d'accés a les dades i els resultats.

12. Enfocament a curt termini.

13. Parar esment inadequat als clients interns i externs.

14. Condicions inadequades per a implantar la GQT.

15. Ús inadequat de l'apoderament i del treball en equip.

Referència bibliogràfica

R. J. Masters (1996). "Overcoming the barriers to TQM's success". *Quality Progress* (vol. 29, núm. 5, pàg. 53-55).

Els problemes identificats com a barreres a l'èxit de la GQT han estat catalogats per Dale, Boaden, Wilcox i McQuater en cinc grups, referents als aspectes següents: reptes plantejats per l'entorn intern i extern, estil de direcció, polítiques, estructura organitzativa i gestió del procés de canvi.

Taula 1. Reptes per a una implantació reeixida de la GQT

Entorn intern/extern	Estil directiu	Polítiques	Estructura organitzativa	Procés de canvi
Entorn extern	Relacions industrials	Polítiques que poden entrar en conflicte amb la GQT	Posicionament de la funció de qualitat	Infraestructura de millora
Competidors				
Reserva, desenvolupament i retenció d'empleats	Relació entre la direcció i els treballadors	Direcció de recursos humans	Fronteres departamentals i funcionals	Educació i entrenament
Entorn intern		Financera	Comunicació	Equips i treball en equip
Enfocament en el client		Manteniment	Flexibilitat i protecció del treball	Sistema de gestió de qualitat
Inversió		Producció		Eines de gestió de qualitat
Factor por			Estructura de supervisió	Confiança en la direcció

Font: B. G. Dale; R. J. Boaden; M. Wilcox; R. E. McQuater (1997). "Sustaining total quality management: what are the key issues?". *The TQM Magazine* (vol. 9, núm. 5, pàg. 372-380).

Hem de recalcar la **centralitat** del **principi de lideratge i compromís de la direcció**, variable nuclear per a explicar el camí de desenvolupament de l'excel·lència en la gestió de l'organització. En el centre de la major part de fracassos hi ha la falta de compromís visible de l'alta direcció i l'absència d'una integració dels principis d'excel·lència en el procés estratègic. L'alineament dels aspectes clau per al canvi organitzatiu consubstancial a la implantació de l'excel·lència en la gestió ha d'arrencar de la cúspide de l'organització, ja que és molt complicat engegar plegats i en la mateixa direcció tots els membres que la integren quan el lideratge hi és absent o està fracturat, pretenent implantar programes GQT de dalt a baix (*top-down*), sense assumir compromisos, ni desenvolupar mecanismes interfuncionals, ni crear la cultura de treball en equip i un clima de diàleg que facin possible el canvi i l'aprenentatge.

Els errors de la direcció inclouen també el fracàs a l'hora de subministrar els recursos adequats, d'actuar sobre els problemes i d'implantar les solucions suggerides, o quan s'han de traduir els principis genèrics de l'enfocament en tècniques concretes d'actuació o en sistemes eficients per a executar-los. Un altre defecte molt estès és l'enfocament en el curt termini sobre les activitats anomenades *small quality level*, essencialment retallada de costos, en detriment de la direcció estratègica de l'organització. També cal esmentar una percepció errònia de la qualitat del servei prestat als clients, reflex de la tantes vegades referenciada sobrevaloració del propi acompliment, que s'ha plasmat en diferències significatives entre les percepcions de clients i directius sobre la idoneïtat de les pràctiques de gestió que ha emprès l'organització.

De fet, encara que tots els principis de l'excel·lència en la gestió són evidents i difícils de qüestionar, hi continua havent una resistència directiva al canvi que adopta formes diverses. La majoria de directius accepten aquests principis

fins a un punt, a partir del qual mostren una certa resistència que es justifica en diverses presumpcions que adquireixen la categoria de **principis contraris**. Són els següents:

- **Els directius en saben més**. Els directius, normalment, han aconseguit l'estatus que tenen per mitjà de l'educació, de l'experiència i de les seves habilitats. Això sol donar-los la raó quan consideren que poden contribuir a la l'àrea de la qual són responsables en major mesura que els seus subordinats (treballant individualment o en equip), que directius semblants però sense la l'especialització funcional que tenen ells o que superiors menys especialitzats. Implicar altres persones en la seva àrea de destreses derivaria aleshores en retards i en un resultat subòptim, i disminuiria la seva llibertat de decisió; s'apunta, per exemple, el problema de com s'impedeix que un equip prengui una decisió errònia. També té base la creença segons la qual tenen avantatges informatius, pel fet d'accedir d'una manera més àmplia i ràpida a les fonts d'informació que no pas altres membres de l'organització. La creença dels directius que són els experts naturals en la seva àrea i que la resta haurien de mostrar deferència davant el coneixement i l'experiència que tenen, xoca amb la crítica que si ho compartissin, l'habilitat global augmentaria; i, també, amb l'acusació que només busquen preservar el seu propi estatus per sobre dels interessos de l'organització. Aquests directius són poc inclinats tant a admetre que el capital intel·lectual acumulat al llarg de tota la seva carrera es pugui transferir tan fàcilment, com l'existència de conflictes d'interès. Sorgeixen més problemes quan les acusacions van més enllà, fins a apuntar que el lloc que tenen en la jerarquia i la jerarquia mateixa són il·legítims d'alguna manera, ja que no derivarien del mèrit sinó de l'apropiació de coneixement que és titularitat legítima de tots els empleats.
  No és fàcil lluitar contra aquestes creences. Titllar-les simplement d'obsoletes i elitistes només sol portar al fet que es refugiïn sota terra i es mantinguin com un obstacle per a la implantació del sistema, però ara ocult; o a guerres de trinxeres en què les posicions s'endureixen més enllà de la raó.

- **El client no sempre té raó**. L'experiència de molts directius amb clients difícils o poc lleials, que trenquen els seus compromisos, menteixen o fan demandes inassolibles per aconseguir avantatges de l'empresa, els porta a propugnar una perspectiva que consideren més equilibrada, segons la qual hi ha clients dels quals val més prescindir i que tots els consumidors per naturalesa són oportunistes. La conseqüència d'aquesta convicció és que seria irresponsable elevar la satisfacció del client per sobre de la resta de prioritats organitzatives.
  Quan algú s'atreveix a enunciar aquesta posició, recauen sobre ell les diatribes per heretge i miop. S'insisteix aleshores que la gran majoria de clients són honestos i fidels, que els pocs murris ho són per mals tractaments previs de l'empresa i que, fins i tot quan es poden produir pèrdues ocasionals, la compensació és positiva perquè fa augmentar la reputació entre

tota la base de clients. No serveix de res contraargumentar amb exemples d'empreses en què els esforços de millora de la qualitat que han dut a terme han degenerat en pèrdues. El resultat torna a ser el mateix: la resistència torna a sota terra.

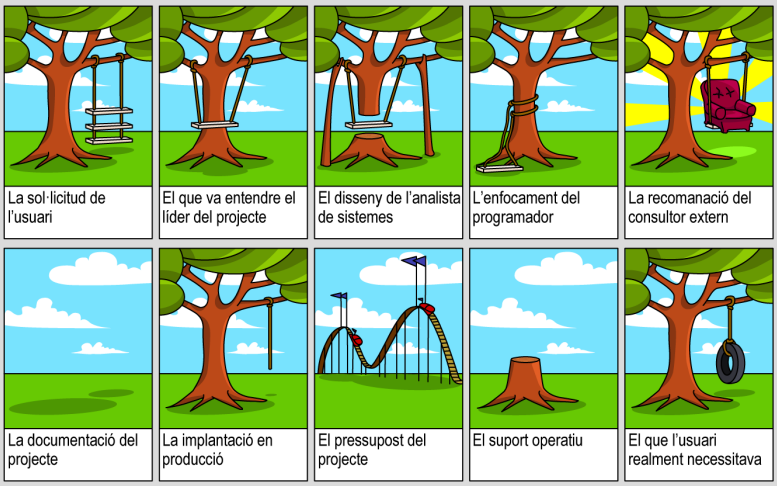
El client té sempre la raó?

El client és el més important en els negocis, totes les activitats que duguem a terme han de buscar mantenir-lo content amb la nostra empresa, això és indiscutible. El client és el que té els diners i és el que manté la forma de vida que portem, però el fet que tingui diners no el fa més intel·ligent o raonable. El client no sempre té la raó; encara més, el client moltes vegades no sap el que vol i prova d'això és que quan ho veu, si li agrada, ho vol tant sí com no.

Per això proliferen els llocs que promocionen regals publicitaris; hi ha centenars de blogs que repeteixen fins a la sacietat els mateixos productes nous. Si no ho veuen, no se'ls passa pel cap de comprar-ho, encara que no tinguin cap utilitat pràctica. Un dels llocs més visitats és *Sí, ho sé*, ple de coses que s'encapritxen a comprar, però si t'atures un segon a pensar si et serveix, la resposta és..., doncs no. Però hi ha excepcions, una de les quals i molt destacada és l'Ipod; Steve Jobs va tenir la visió d'un aparell que ningú no volia fins que el va veure en acció. Aquest producte aprofita diverses conjuntures que hi havia en el seu moment i que van ser l'escenari ideal perquè aparegués el reproductor de música.

Per il·lustrar-ho, podem contraposar dues visions del tema.

La primera s'ha popularitzat amb el clàssic còmic sobre el desenvolupament de programari. Sobren els comentaris:



La segona visió ens diu que el client no sempre té la raó, però que tampoc no és cert que mai no la tingui. Pot reclamar perquè té un problema però no sap com resoldre'l, i l'empresa que gestioni d'una manera intel·ligent pot ser capaç de convertir una amenaça en una oportunitat. Per il·lustrar-ho, llegim l'anècdota següent recollida en el llibre *La culpa es de la vaca*, escrit per Adriana Gaviria i Eduardo Bernat. La història comença quan en una divisió de cotxes de la Pontiac de General Motors dels Estats Units es va rebre una curiosa reclamació d'un client:

"Aquesta és la segona vegada que els envio una carta i no els culpo per no respondre. Puc semblar-los un boig, però el fet és que tenim una tradició en la nostra família que és prendre gelat havent sopat. Repetim aquest hàbit cada nit, i amb prou feines variem el sabor del gelat; i jo sóc l'encarregat d'anar a comprar-los. Fa poc vaig comprar un nou Pontiac i des d'aleshores les anades a la gelateria han esdevingut un problema. Sempre que compro gelat de vainilla, quan em disposo a tornar a casa, el cotxe no funciona. Si compro un gelat de qualsevol altre sabor, el cotxe funciona normalment.

Potser pensaran que estic realment boig i no importa com de ximple pugui semblar la meva reclamació, el fet és que estic molt molest amb el meu Pontiac model 99."

La carta va generar tanta gràcia entre el personal de Pontiac que el president de la companyia també va rebre una còpia de la reclamació. Va decidir prendre-s'ho seriosament i va enviar un enginyer a entrevistar-se amb l'autor de la carta. Per assegurar-se del problema van anar plegats a la gelateria amb el Pontiac. L'enginyer va suggerir de comprar gelat amb sabor de vainilla per verificar la reclamació i, efectivament, el cotxe no va funcionar. Un altre empleat de General Motors va tornar-hi els dies següents, a la mateixa hora, va fer el mateix trajecte, i només va canviar el sabor del gelat. El cotxe va funcionar bé.

El problema va esdevenir una obsessió per a l'enginyer, que feia experiments cada dia anotant tots els detalls possibles. Al cap de dues setmanes va arribar al primer gran descobriment: quan escollia el gelat de vainilla el comprador necessitava menys temps perquè aquest tipus de gelat era molt a prop del mostrador. Examinant el cotxe, l'enginyer fa un nou descobriment: com que el temps de compra era inferior en el cas del gelat de vainilla, el motor no es refredava. Per això els vapors del combustible no es dissipaven, i això impedia que l'arrencada del motor fos instantani.

A partir d'aquest episodi, la General Motors va canviar el sistema d'alimentació de combustible del Pontiac i va introduir una alteració en tots els models. L'autor de la reclamació va obtenir un cotxe nou, a més de l'arranjament del que no funcionava amb el gelat de vainilla.

La General Motors va distribuir un comunicat intern en què s'exigia que els empleats es prenguessin de debò fins i tot les reclamacions més estranyes, "perquè pot ser que una gran innovació estigui darrere d'un gelat de vainilla", deia el comunicat de l'empresa.

Moralitat:

D'aquesta història crec que podem aprendre que qualsevol reclam és important per molt absurd que sembli i, també, que per a trobar la solució a un problema cal actuar sobre les causes (en aquest cas, demanar el gelat de vainilla) i no sobre els símptomes (en aquest cas, el cotxe no funciona, i si l'enginyer s'hagués centrat en això s'hauria tornat boig, o més ben dit, totalment descol·locat).

Font: *Lo que le diga es mentira* (2007, 31 de desembre).

- **No tot és un procés** (en el sentit que li dóna la GQT). Molts directius, i també altres persones, es resisteixen als esforços per a sistematitzar aspectes molt importants de la seva feina i donar pas a la participació d'altres empleats amb vista a analitzar-los i millorar-los. L'argument central és que les coses més importants en treballs professionals com l'enginyeria, el disseny o l'estratègia, com ara la intuïció, l'instint, el talent o la creativitat, no es beneficien d'aquests esforços de millora de processos com les activitats replicatives típiques en producció, compres o administració. L'orientació processos, dades o equips ensopegaria amb la lògica difusa de les àrees creatives, que les fa més properes a l'art que a la ciència. Com més complexes i sofisticades són les habilitats requerides per a una tasca, més es veu la feina com la d'un artista i més difícilment s'accepta que formin part d'un procés al qual siguin aplicables mètodes científics de mesurament, anàlisi i millora. L'extrem és l'alta direcció, en què les tasques solen estar més mal definides. La conseqüència d'aquesta creença és que aquestes tasques només es poden valorar a partir dels resultats obtinguts.

El conflicte entre principis contraris emergeix contínuament de moltes maneres, com ara desacords sobre l'estratègia i els procediments, un alt nivell de fricció entre directius i empleats que se suposa que treballen en equip o respos-

tes inconsistents davant els clients. Una altra manifestació d'aquest conflicte és l'entrada amb contradiccions, ja que la combinació amb altres tècniques és contraproduent, com la direcció per objectius, o la falta d'integració amb els valors nuclears (*core values*) de l'organització. La conseqüència final és que es frena el progrés o minva l'eficàcia de les iniciatives d'excel·lència en la gestió.

Aquest debat no es resol per part dels practicants convençuts dels principis de l'excel·lència, davant del freqüent fanatisme de creure que la visió que tenen del món és sempre la més correcta i virtuosa. Sol ser usual que les organitzacions que adopten un enfocament d'aquest tipus sepultin els principis que hi ha en conflicte després d'una breu discussió en un seminari d'iniciació. Aquestes resistències al canvi s'han de comprendre i debatre obertament en l'organització, per a aconseguir que no esdevinguin obstacles submergits a la implantació. Els agents del canvi, els que lideren el camí cap a l'excel·lència, han de fer el primer pas i reconèixer que es tracta d'un contrast legítim de punts de vista, en què les dues parts tenen raons. Aquesta reflexió sobre els principis contraris s'ha d'enfocar a explorar l'experiència i la saviesa adquirida pels directius, i la millor manera d'utilitzar-les dins d'un context de cerca de l'excel·lència.

4. El tercer problema de la institucionalització: l'error del simplisme

La introducció de l'excel·lència en la gestió com un sistema o paquet tancat i estàndard dels millors principis i pràctiques, juntament amb la subestimació de les resistències que segurament presentarà un procés de canvi per a introduir aquesta innovació organitzativa, són problemes clarament relacionats amb **una visió simplista** de la **complexitat que hi ha darrere un model d'excel·lència en la gestió**.

Una primera posició postula l'existència de relacions causals entre les dimensions *hard* i *soft* en la implantació de l'excel·lència en la gestió. Des d'aquest punt de vista, es considera que els aspectes socioculturals són els més crítics perquè tingui èxit. Aquesta premissa es fonamenta en dos arguments. En primer lloc, l'evidència que les empreses amb enfocaments més complets d'excel·lència en la gestió solen desenvolupar més intensament l'orientació cap a les persones, adoptant un enfocament més constructiu de la gestió dels recursos humans a la manera de les estratègies de recursos humans d'alt compromís, així com pràctiques d'alt acompliment dels empleats. I, en segon lloc, els factors socioculturals es defineixen com a determinants per a l'acompliment dels aspectes tècnics, amb el raonament que la normalització i la millora dels processos tindran més èxit si han estat precedits pels aspectes següents:

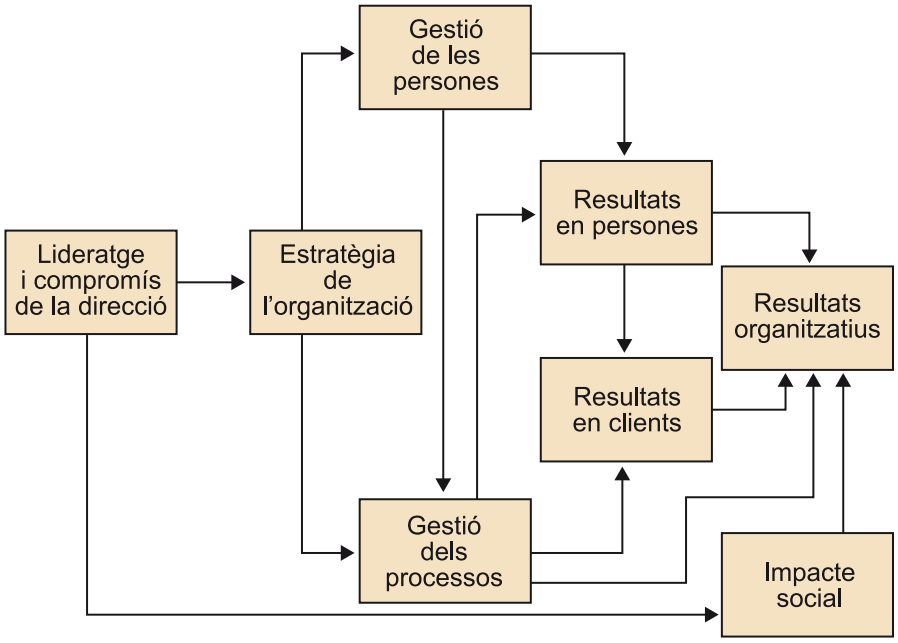
- La formació de les persones, que ha de permetre'ls participar activament en el disseny dels propis processos.

- La cooperació i la participació dels empleats des del principi per a aplicar els coneixements, les habilitats i l'experiència que tenen en la identificació i el disseny del mapa de processos, aprofitant que són els que coneixen més bé les activitats de l'organització.

- La col·laboració dels empleats en el disseny dels procediments normalitzats des del principi, per a vèncer la resistència que tenen al canvi en els procediments de treball (resistència que serà més intensa com més gran sigui l'envergadura dels canvis), que pot deteriorar l'eficàcia de la implantació, de manera que caldrà buscar que adquireixin una actitud positiva davant el canvi.

- Un disseny i una cultura de l'organització que incentivin la motivació de les persones per a resoldre problemes i la transmissió efectiva del coneixement aplicada a la millora contínua.

Figura 1. Model causal global de relacions entre els elements de la GQT



Font: C. Camisón; S. Cruz; T. González (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (pàg. 321). Madrid: Pearson / Prentice Hall.

Altres treballs, partint de la premissa que el lideratge de la direcció i la concreció d'això en l'estratègia organitzativa es configuren com un prerequisit per a avançar reeixidament cap a l'excel·lència, prediuen que l'esforç de la direcció permetrà que s'implantin els components socials i tècnics; per això, aquests esforços han d'anar dirigits simultàniament cap als dos grups de factors. El lideratge de la direcció seria, a més, l'element que determina la definició de l'estratègia i la política de l'organització.

El model causal més general és el que considera que el lideratge i el compromís de la direcció determinen la definició de l'estratègia, que, al seu torn, condiciona la gestió de les persones, els sistemes i la gestió dels processos, o els recursos; finalment, es pronostica la influència positiva de la gestió dels recursos humans sobre la gestió dels processos i recursos (figura 1). Des d'aquest enfocament de causalitats parcials, a més de reconèixer les relacions que hi ha entre els principis i les pràctiques d'excel·lència en la gestió, s'argumenta que l'excel·lència en la implantació d'aquests elements ha de contribuir a la millora dels resultats.

La gestió de persones i de processos influeix directament sobre la satisfacció de les persones; mentre que el lideratge, la gestió de persones, la gestió de persones i la política o estratègia influirien indirectament per mitjà de la gestió de processos. Una bona gestió de les persones consisteix a oferir-los informació, formació i instaurar un clima social i una cultura organitzativa que repercuteixin favorablement en la motivació i en l'orientació cap al client. Una bona gestió de les persones pot redundar en la satisfacció dels empleats, de manera que aquesta millora es traslladarà en cadena als resultats econòmics –gràcies

a l'augment de la productivitat– i a la satisfacció dels clients –gràcies al creixement de la qualitat funcional o a la percepció subjectiva per part del client de la qualitat de la interacció amb l'empleat.

Una gestió de processos excel·lent també repercutiria en la millora dels resultats en les persones, de manera que facilitaria el coneixement de les millors pràctiques i estandarditzaria els procediments i formaria en aquests els empleats, cosa que podria comportar per extensió la millora dels resultats organitzatius –desenvolupant, per exemple, l'eficiència en el treball– i de la satisfacció dels clients –facilitant, per exemple, conèixer i resoldre més ràpidament les queixes i les reclamacions. La millora de la gestió de processos també pot contribuir directament a l'augment dels resultats en els clients –gràcies, per exemple, a la millora del disseny o a la reducció de defectes en què es manifesta l'avenç de la qualitat tècnica–, com també dels resultats organitzatius –gràcies, per exemple, a la reducció dels costos de no-qualitat interns. D'altra banda, els resultats organitzatius, en les persones i en els clients estarien associats d'una manera indirecta al lideratge de la direcció i a la política i l'estratègia. El lideratge de la direcció també estaria positivament relacionat amb l'impacte en la societat.

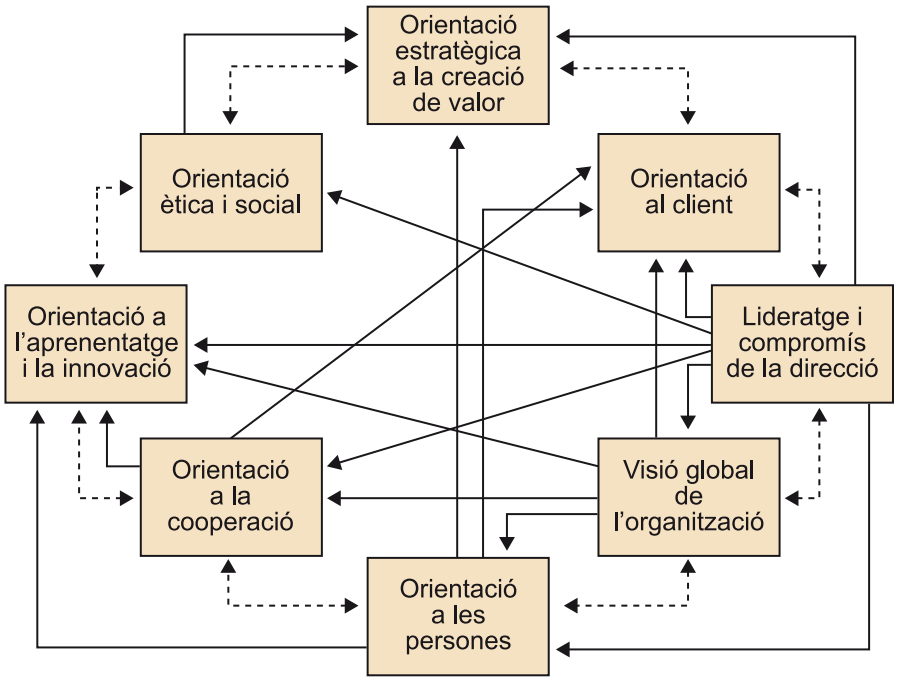
El model causal també pronostica la interrelació entre els resultats de la qualitat per als diferents públics d'interès. Els resultats en els clients, en les persones i en la societat són els que determinarien, en última instància, els resultats organitzatius. Aquesta associació es justificaria per l'increment de la productivitat en què pot derivar una satisfacció més gran dels empleats. La millora dels resultats en els clients també estaria directament associada als resultats organitzatius: el creixement de la satisfacció del client i de la intenció de compra, a més de la reputació en qualitat, pot permetre a l'empresa operar amb unes marges comercials més grans, i també reduir costos aprofitant les economies d'escala lligades a l'augment de la quota de mercat. Finalment, l'impacte en la societat també determinaria directament els resultats organitzatius.

En contraposició amb aquest enfocament que analitza d'una manera independent les relacions causals entre els elements d'un sistema d'excel·lència en la gestió, altres investigacions han adoptat el **punt de vista sistèmic** que destaca les **correlacions** entre aquests **factors amb tota la complexitat del model**. Agafem per a això el terme *sistema* per a descriure una disposició de parts interconnectades i interdependents que té unes propietats que cap d'aquestes parts no pot presentar tota sola, i que té un traç clar que distingeix els límits del suprasistema ambiental. La caracterització del sistema per una cosa més que la simple suma de les parts és la condició d'holisme o sinergia, sense la qual no hi ha cap sistema sinó una simple barreja o suma de components individuals (elementarisme). Segons el concepte holístic, malgrat que el sistema es pot estudiar en les diverses parts interdependents i en la manera com interaccionen, només es pot explicar com una totalitat perquè és un tot indivisible.

Segons aquesta aproximació, les dimensions *hard* / aspectes socials i *soft* / aspectes tècnics no són dues entitats separades, sinó que s'han de considerar i gestionar conjuntament, aprofitant els mutus reforços que tenen, per a una adopció reeixida d'un sistema per a l'excel·lència en la gestió que tingui efectes favorables en els resultats. La defensa de l'existència d'una gran correlació entre els principis i les pràctiques porta a pensar en la necessitat que hi hagi un ajust entre els dos elements. Des d'aquesta perspectiva, les iniciatives d'implantació que tindran més èxit són les que han aconseguit equilibrar les necessitats del subsistema humà amb els processos tècnics de treball. Però el punt de vista sistèmic tampoc no considera suficient aquesta anàlisi de correlació entre parells d'elements, perquè les relacions causals entre els factors no es produeixen d'una manera independent. Va més enllà i considera que s'han d'analitzar simultàniament les múltiples relacions causals dins d'un model global, per tal d'aconseguir un equilibri holístic entre tots els elements d'un sistema.

El model d'excel·lència de l'EFQM també emfatitza la necessitat que les activitats de l'organització siguin dirigides d'una manera sistemàtica amb la finalitat de millorar els resultats. L'especificació dels criteris agents especifica els recursos, els processos, les estratègies i les estructures que l'empresa ha de desenvolupar per a gestionar la qualitat i que faciliten la transformació d'*inputs* en *outputs* i resultats, mentre que el detall dels criteris resultats apunta els resultats que s'han de controlar per a avançar cap a l'excel·lència. És a dir, l'assimilació del conjunt dels principis i l'aplicació del conjunt de les pràctiques i tècniques és el que determinarà els resultats aconseguits. Atès que entre tots els principis i les pràctiques i tècniques respectives per a dur-ne a terme la implantació hi ha interaccions recíproques –és a dir, estan correlacionats–, no n'hi ha prou de comprometre's i actuar només amb base a alguns d'ells. Per tant, el conjunt de principis i pràctiques no són independents i hi ha d'haver un equilibri i una coherència entre si. La figura 2 introdueix aquestes interrelacions causals i les correlacions o interaccions recíproques entre tots els elements.

Figura 2. Interaccions seqüencials i recíproques entre el sistema de principis de la GQT



Font: C. Camisón; S. Cruz; T. González (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (pàg. 325). Madrid: Pearson / Prentice Hall.

Aquestes idees permeten concloure que la direcció, a l'hora d'implantar un sistema d'excel·lència en la gestió, ha d'adoptar un enfocament sistèmic, que comprengui tots els principis i les pràctiques i que intenti equilibrar la satisfacció de les necessitats de tots els públics d'interès, ja que aquest enfocament és el que proporcionarà un acompliment i uns resultats més bons.

Especialment, com escriuen Howard i Hoverstadt, la visió sistèmica representa fer un pas des de la metàfora de l'"**última milla**", que tan útil va ser per a la indústria del segle XX, fins a la metàfora del "**primer metre**". Amb aquest canvi es reflecteix el fet que la tecnologia ha esdevingut un producte indiferenciat (*commodity*) de fàcil accés per a tots els competidors, per la qual cosa la diferenciació passa ara pel servei al consumidor. Els temes del "primer metre" (és a dir, "la distància crítica entre una idea i l'expressió d'aquesta manifesta a d'altres") són precisament capturar el client i definir i subministrar-li el servei, i obliguen a concentrar l'atenció en els primers passos més importants de qualsevol projecte o procés. L'enfocament del "primer metre" es pot descriure com una rutina cíclica de sis passos que cal utilitzar per al cicle de desenvolupament de qualsevol projecte o procés. Aquests passos són els següents:

1. Definir el problema actual (convergent o divergent?) en el context.

2. Definir les entitats constituents del problema (incloent-hi els processos).

3. Definir les connexions (el sistema complet).

4. Definir la dinàmica essencial (quins són els comportaments intrínsecs?).

5. Identificar la solució preferida (i les propietats emergents desitjades).

6. Identificar i començar el cicle de nous problemes en el pas 1.

Referència bibliogràfica

D. Howard; P. Hoverstadt (2005). "Systemic thinking, the new era of quality management". *Journal of Quality* (pàg. 9 i 10).

És cert que molts professionals de la direcció ja han treballat per desenvolupar una visió sistèmica en les organitzacions de les quals formen part. Però no és menys cert que les pràctiques que s'han utilitzat habitualment pequen de primitives i simples. No obstant el seu tarannà sistèmic, cal reconèixer la dificultat d'implantar un model d'excel·lència en la gestió sense disposar d'una seqüència lògica d'implantació a manera de model heurístic. Fins i tot, models com el model d'excel·lència de l'EFQM sovint són implantats d'una manera lineal, amb la qual cosa menyspreen la comprensió de les connectivitats i les interdependències.

Per a dur a terme cadascun dels sis passos que s'han descrit abans, són útils pràctiques inusuals. Per exemple, per a identificar el problema genèric i els processos relacionats (passos 1 i 2) cal que els directius reconeguin les diferents perspectives que els diversos públics d'interès tenen sobre la mateixa situació, i tractin les seves implicacions d'una manera que no sigui trivial.

Igualment, per a desenvolupar el pas 3 es requereix mapar el sistema per tal d'identificar les connexions clau entre els diversos components, per mitjà d'alguna de les metodologies de sistemes que hi ha, com la *soft systems methodology* de Peter Checkland, la *systems dynamics* de Jay Forrester o la *viable systems modelling* de Stafford Beer. Aquestes eines són igualment útils per a comparar el valor creat amb decisions alternatives, amb l'avantatge addicional que en l'anàlisi no perden les interaccions entre tots els elements del model.

5. El quart problema de la institucionalització: l'error del determinisme

Una quarta conseqüència de la institucionalització de la GQT com a model estàndard d'excel·lència és l'**error del determinisme**. Aquest error consisteix a creure que aquest estàndard és un model universal aplicable, amb petits canvis, com un paquet tancat de pràctiques estandarditzades en qualsevol cultura, entorn i organització.

El fruit pràctic d'aquesta creença errònia ha estat l'engegada de múltiples iniciatives de transferència del coneixement acumulat des de les organitzacions i els països capdavanters en l'enfocament fins a uns altres de més incipients. Es pot esmentar com a exemple el *Japan/ASEAN TQM Project*, impulsat per l'Agència de Ciència i Tecnologia Industrial (AIST), una agència del Ministeri d'Economia, Indústria i Comerç Internacional (MITI) del Japó, per a promoure la GQT en els països integrats en ASEAN.

L'evidència empírica més sòlida contra la hipòtesi determinista és la proporcionada per *The international quality study* (IQS). Es tracta d'un projecte engegat el 1990 per la Fundació Americana per a la Qualitat (una organització sense ànim de lucre constituïda per l'Associació Americana per al Control de la Qualitat, ASQC, el 1987), amb suport financer (un milió de dòlars) i d'anàlisi estadística d'Ernst & Young, i que es va estendre durant tres anys. Es va proposar desenvolupar una base de dades internacional dels principis i les pràctiques per a la gestió de la qualitat que permetés obtenir conclusions estadísticament fermes sobre la contribució que feien a l'acompliment organitzatiu, les millors pràctiques i la transferibilitat d'aquestes entre organitzacions, indústries i països. L'àmbit de l'estudi es va limitar a quatre països (Japó, Estats Units, Canadà i Alemanya) i a quatre indústries (automòbil, equipament informàtic, banca comercial, i hospitals i serveis de salut). Per aconseguir la màxima fiabilitat de les dades, es va implicar també quinze institucions relacionades amb aquestes nacions i activitats.

La principal conclusió de l'IQS és que la idea que hi ha un conjunt o combinació de millors pràctiques de gestió de la qualitat universalment beneficiós, que sigui aplicable per qualsevol organització per a millorar la qualitat i l'acompliment, s'ha demostrat que és errònia. La investigació ha contrariat empíricament la hipòtesi que estimava com a universalment positives totes les pràctiques identificades (si més no en la GQT), i ha provat que algunes poden ser inefectives i, fins i tot, perjudicials en un context determinat.

Les úniques pràctiques que es va demostrar que eren estadísticament millors pràctiques universals pel fet que contribuïen sempre d'una manera positiva als resultats van ser les cinc següents:

- L'anàlisi del cicle de vida
- L'anàlisi de valor del procés
- La simplificació de processos
- La planificació estratègica
- Els programes de certificació formal dels proveïdors

Fins i tot en aquests casos persistia un 5% de probabilitat que aquestes pràctiques no milloressin l'acompliment organitzatiu. Les organitzacions que utilitzaven les tres pràctiques de millora dels processos amb freqüència tendien a presentar un acompliment superior en satisfacció del client, en rendibilitat (ROI, *return on investment*) i, sobretot, en productivitat (mesurada pel valor afegit per empleat). La comprensió àmplia del pla estratègic a dins (sobretot pels comandaments intermedis) i fora (especialment pels consumidors, i en menor grau pels proveïdors) de l'organització va mostrar que tenia un impacte igualment favorable sobre les tres mesures de l'acompliment. Per acabar, els programes formals de certificació dels proveïdors van mostrar un impacte beneficiós sobre l'acompliment, sobretot en productivitat i satisfacció del client; la certificació amb les normes ISO es va revelar com un bon punt d'arrencada (Harrington).

Referència bibliogràfica

H. J. Harrington (1997). "The fallacy of universal best practices". *The TQM Magazine* (vol. 9, núm. 1, pàg. 62-63).

En una línia paral·lela, s'ha qüestionat la validesa universal d'alguns elements que integren el concepte GQT. És el cas del principi de la millora contínua. S'ha criticat que la pretensió de la GQT d'implicar totes les persones, mitjançant esquemes de participació i compensació adequats i després d'una àmplia formació, en la millora contínua dels processos, és massa feixuc i inatacable per a la majoria de les empreses. En canvi, seria preferible, com proposa Arthur amb l'enfocament *quantum improvement* al Sis Sigma, centrar-se en la identificació dels problemes més grans per a prendre de seguida mesures per a solucionar-los involucrant el nombre més petit possible de persones en el procés. La base d'aquest raonament és que els problemes de qualitat no estan distribuïts homogèniament per tot el negoci, sinó concentrats en poques àrees: el 20% de les operacions crearien el 80% dels problemes, i fins i tot el 50% dels problemes tindrien l'origen entre l'1% i el 4% d'activitats. Per això, en comptes de canviar el procés complet, suggereix que té més sentit centrar-se en les operacions que són el problema principal i amb les quals es preveu que es recuperarà la inversió en un percentatge més alt; i que, en comptes de formar àmpliament tots els treballadors, és preferible entrenar uns quants membres selectes de l'equip en unes habilitats bàsiques concretes que puguin posar en pràctica immediatament per a resoldre problemes (el 90% del que s'aprèn s'oblida al cap de 48 hores si no es posa en pràctica de seguida, amb independència de la motivació).

Referències bibliogràfiques

J. Arthur (2000). *Six sigma simplified. Quantum improvement made easy*. Denver: LifeStar Publishing.

J. Arthur (2004). *The small business guerrilla guide to six sigma. How to systematically cut costs and boost profits, even in tough times*. Denver: LifeStar Publishing.

6. El procés d'implantació d'un sistema d'excel·lència en la gestió

El camí cap a l'excel·lència es fonamenta en un canvi organitzatiu i cultural. Fer avançar tots els membres de l'organització en una mateixa direcció és un repte decisiu. No obstant això, no hi ha cap prescripció òptima per al canvi organitzatiu i cultural. El repte és pensar la manera de trobar l'habilitat organitzativa per a gestionar el canvi efectivament. És evident que els instruments d'inspecció i control emprats en etapes anteriors són absolutament inefectius avui, ja que es limiten a recollir i analitzar dades que poden ajudar a prendre decisions més encertades, però no a instituir el canvi organitzatiu. Però tampoc no són suficients les tècniques que primàriament s'han emprat per a instituir el canvi cap a l'excel·lència, a saber, l'ensenyament d'eines per a resoldre problemes i millorar processos. Formar les persones en aquests mètodes, per bé que esdevé necessari, és la part fàcil del procés de canvi.

John Kotter, en un estudi en què al llarg de deu anys va investigar més de cent empreses líders nord-americanes, ha establert que l'error de moltes d'aquestes companyies per a adaptar-se a les noves condicions de canvi de l'entorn es deu als factors següents:

- No van establir un gran sentit d'urgència en la transformació de l'organització.
- No van formar una coalició poderosa que constituís un grup amb poder per liderar l'esforç de canvi i que l'estimulés a treballar com un equip.
- No van crear una visió que contribuís al canvi ni van desenvolupar estratègies per a aconseguir aquesta visió.
- No van utilitzar tots els mitjans possibles per a comunicar la visió i les estratègies a tots els membres de l'organització.
- No van donar poder a d'altres per a actuar amb base a la visió per tal d'eliminar obstacles al canvi.
- No van canviar les estructures que debilitaven la visió, no van prendre riscos per a introduir idees, activitats i accions no tradicionals.
- No van planificar ni van crear millores visibles de l'acompliment, ni van reconèixer ni recompensar els empleats implicats en les millores.
- No van consolidar les millores ni van produir més canvis que revigoritzessin el procés amb nous projectes, temes i agents de canvi.
- No van institucionalitzar nous enfocaments ni van desenvolupar mitjans per assegurar el desenvolupament i la successió del lideratge.

Referència bibliogràfica

J. P. Kotter (1995) "Leading change: Why transformation efforts fail". *Harvard Business Review* (vol. 73, núm. 2, pàg. 59-67).

Ghoshal i Bartlett, en l'estudi que van dur a terme de més d'una dotzena d'organitzacions que havien implantat projectes de reorganització radical, van identificar dos punts clau que distingien les companyies reeixides:

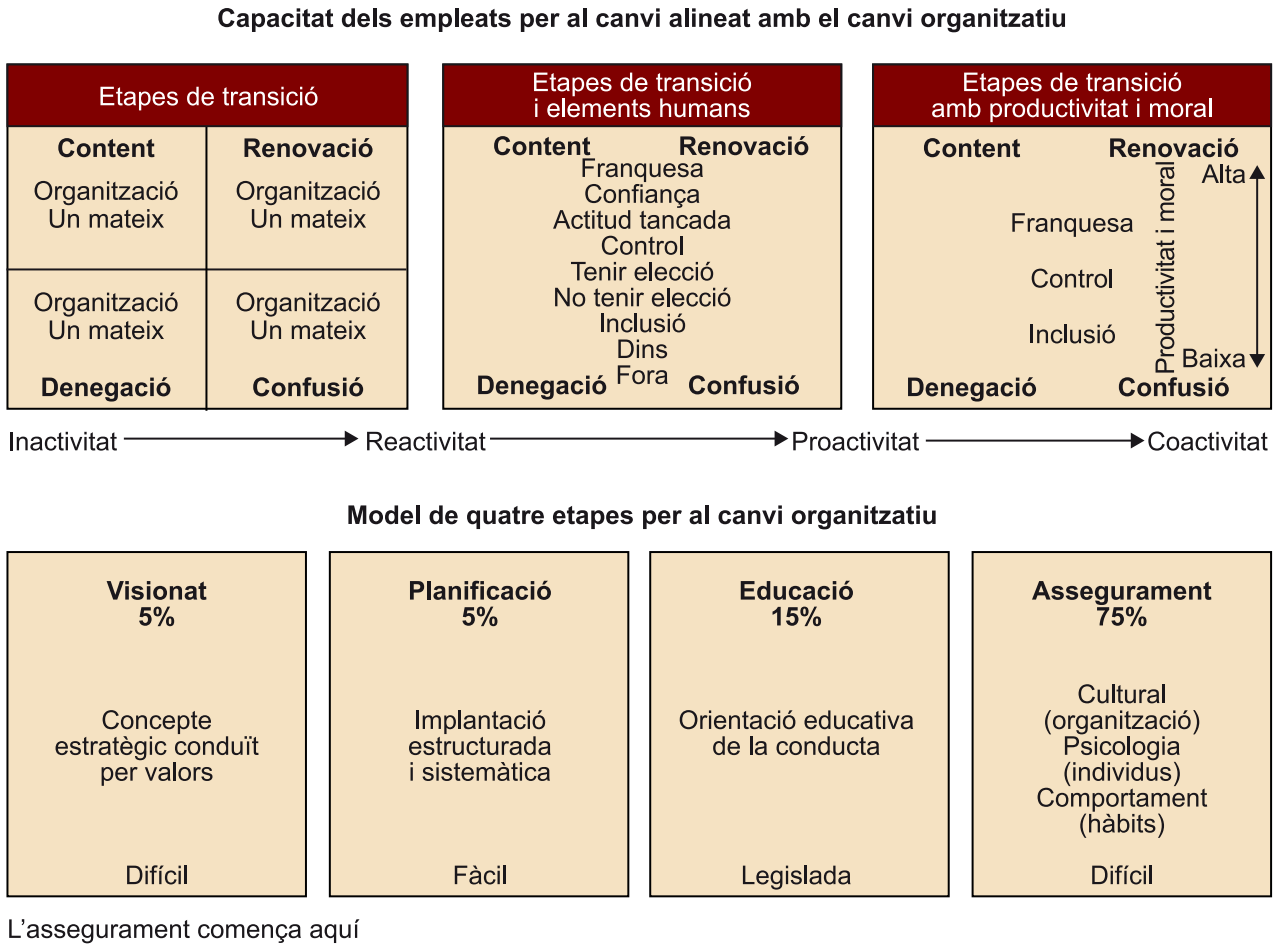
- Els esforços de transformació estaven deliberadament organitzats en una seqüència per construir capacitats organitzatives.
- El focus d'atenció s'havia posat en el comportament individual i en les estratègies, les estructures i els sistemes de l'empresa.

Referència bibliogràfica

S. Ghoshal; C. A. Bartlett (1996). "Rebuilding behavioral context: A blueprint for corporate renewal". *Sloan Management Review* (vol. 37, núm. 2, pàg. 23-36).

El procés de canvi ha de considerar tant la urgència de la transformació com la capacitat de les persones per a això. La urgència del canvi que cal s'ha de comparar amb la capacitat de l'organització per a canviar en termes d'actituds, habilitats, motivació, base de coneixement i entorn organitzatiu.

Figura 3. Model de construcció de la capacitat interna crítica per al canvi



Font: K. L. Wright; J. A. Thompsen (1997). "Building the people's capacity for change". *The TQM Magazine* (vol. 9, núm. 1, pàg. 38-39).

Kenneth L. Wright i Joyce A. Thompsen propugnen que la base del procés de canvi ha de ser assegurar la capacitat i la disponibilitat personal per al canvi dels membres de l'organització, que permet ajustar els seus comportaments amb la direcció organitzativa que es vol i produir bons resultats en la productivitat i en la moral (figura 3). Les iniciatives de gestió dels recursos humans tenen una rellevància cabdal per a l'èxit, de manera que cal alinear tots els principis i les pràctiques que hi estan relacionats perquè es corresponguin amb els esforços de la direcció orientats segons els mateixos principis de l'excel·lència en la gestió. Les necessitats de canvi s'han d'observar a partir de la mirada de les persones per a establir una situació en què tothom hi surt guanyant (*win-win*).

Referència bibliogràfica

K. L. Wright; J. A. Thompsen (1997). "Building the people's capacity for change". *The TQM Magazine* (vol. 9, núm. 1, pàg. 36-41).

L'atenció deliberada als empleats ha de buscar especialment transformar les mentalitats de víctima en la convicció de ser navegants del seu propi canvi personal. L'assumpció per les persones de responsabilitat en el desenvolupament d'un mapa de carreteres propi és una de les tasques més difícils en el procés de canvi organitzatiu, encara més quan els individus es consideren víctimes. Els empleats que no perceben un control o elecció personal han de rebre una atenció especial, examinant els fets i oferint-los solucions útils i autoguiades. Aquest procés ha d'ajudar els individus a creuar el complicat camí des de situacions d'inactivitat o reactivitat cap a comportaments de proactivitat i coactivitat. El procés de canvi organitzatiu es pot modelitzar en quatre etapes: visionat, planificació, instal·lació i assegurament. L'assegurament és l'etapa més complicada, però també la que s'eludeix més sovint en el procés de canvi.

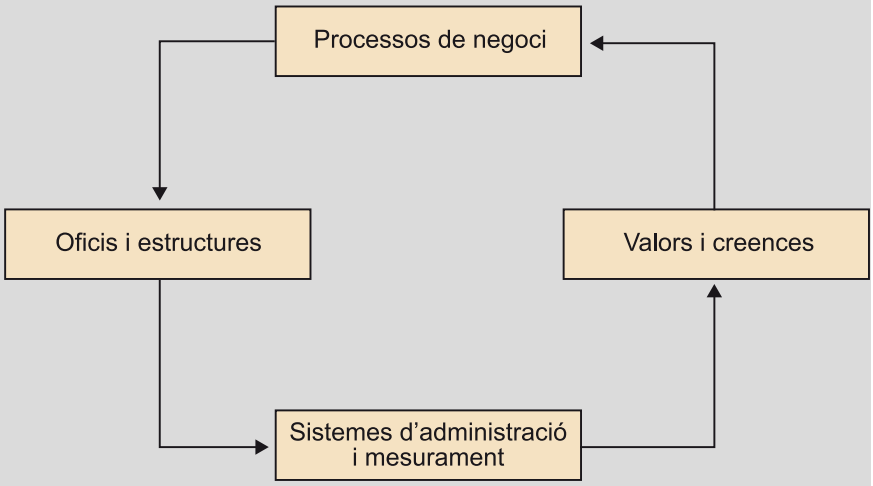
De la mateixa manera que els estils de direcció no participatius fracassen rotundament en l'intent d'involucrar l'organització en el camí cap a l'excel·lència, tampoc no cal esperar miracles del canvi del context organitzatiu pel que fa a la transformació de les creences bàsiques dels individus. El redisseny organitzatiu és una de les pràctiques que la direcció sol utilitzar per al canvi organitzatiu. Aquest concepte enllaça amb la tradició de la teoria de l'organització nord-americana, segons la qual el canvi estructural predomina sobre el canvi del comportament.

El canvi organitzatiu planificat requereix travessar una sèrie d'etapes la durada temporal de les quals no es pot contreure ometent-ne algunes, ja que encara que s'aconsegueixi una il·lusió de velocitat els resultats no seran satisfactoris. Fins i tot, hi ha alguna evidència que per a crear un entorn favorable al canvi cultural cap a l'excel·lència, cal l'existència prèvia d'una cultura de qualitat en el treball, entenent com a tal una cultura que concedeix la importància adient a la concessió a les persones d'oportunitats per desenvolupar a la feina tot el potencial que tenen i experimentar sensacions de satisfacció, propietat i autocontrol. Cal advertir igualment contra la temptació de la direcció d'utilitzar la GQT per a canviar la cultura organitzativa, subvertint el camí natural que requereix desenvolupar una cultura basada en el compromís abans d'introduir un sistema d'excel·lència en la gestió.

Pot l'enginyeria canviar el comportament de les persones?

Un exponent perfecte d'aquest enfocament és la reenginyeria de processos popularitzada per Hammer i Champy. Les hipòtesis principals d'aquesta tècnica es recullen en el **diamant del sistema de negocis**, que interrelaciona els quatre eixos essencials de l'empresa (processos, estructures, valors i sistemes), tal com expressa la figura d'aquí sota. El redisseny dels processos de negoci estableix noves maneres d'acomplir la feina i, per tant, determina la naturalesa dels oficis i com les persones s'agrupen per a executar-los (les estructures).

El diamant del sistema de processos com a base de la reenginyeria



Font: M. Hammer; J. Champy (1993). *Re-engineering the corporation: A manifesto for business revolution* (pàg. 85). Nova York: Harper Collins Publishers. [Edició espanyola: *Reingeniería de la empresa.* Barcelona: Parramón Ediciones, 1994.]

"Els processos fragmentats que hi ha en les companyies tradicionals porten a oficis molt especialitzats i a organitzacions basades en departaments funcionals. Els processos integrats porten a oficis multidimensionals que s'organitzen més bé en equips de processos."

Al seu torn, les persones que desenvolupen nous oficis multidimensionals i s'organitzen en equips de processos necessiten sistemes administratius adequats per a coordinar-se, avaluar-se i recompensar-se. Els sistemes administratius, l'estructura de l'organització i el disseny de processos que hi són apropiats, portaran al canvi del comportament de les persones integrades en aquesta estructura. Per tant, els principals factors determinants de la cultura organitzativa serien el disseny de l'estructura, els processos i els sistemes.

El problema més rellevant de la reenginyeria, que els mateixos que la van crear reconeixen, és que l'estructura pot dirigir el comportament, però la conducta pot ser una gran barrera per al canvi estructural a causa de factors incrustats en la personalitat. La tesi que la reestructuració dels processos pot per si mateixa induir al canvi del comportament és controvertida, ja que implica considerar que la personalitat es pot modificar amb la reenginyeria. Per exemple, convertir una persona desconfiada en algú que té confiança és un repte organitzatiu molt difícil, que Hammer i Champy defugen.

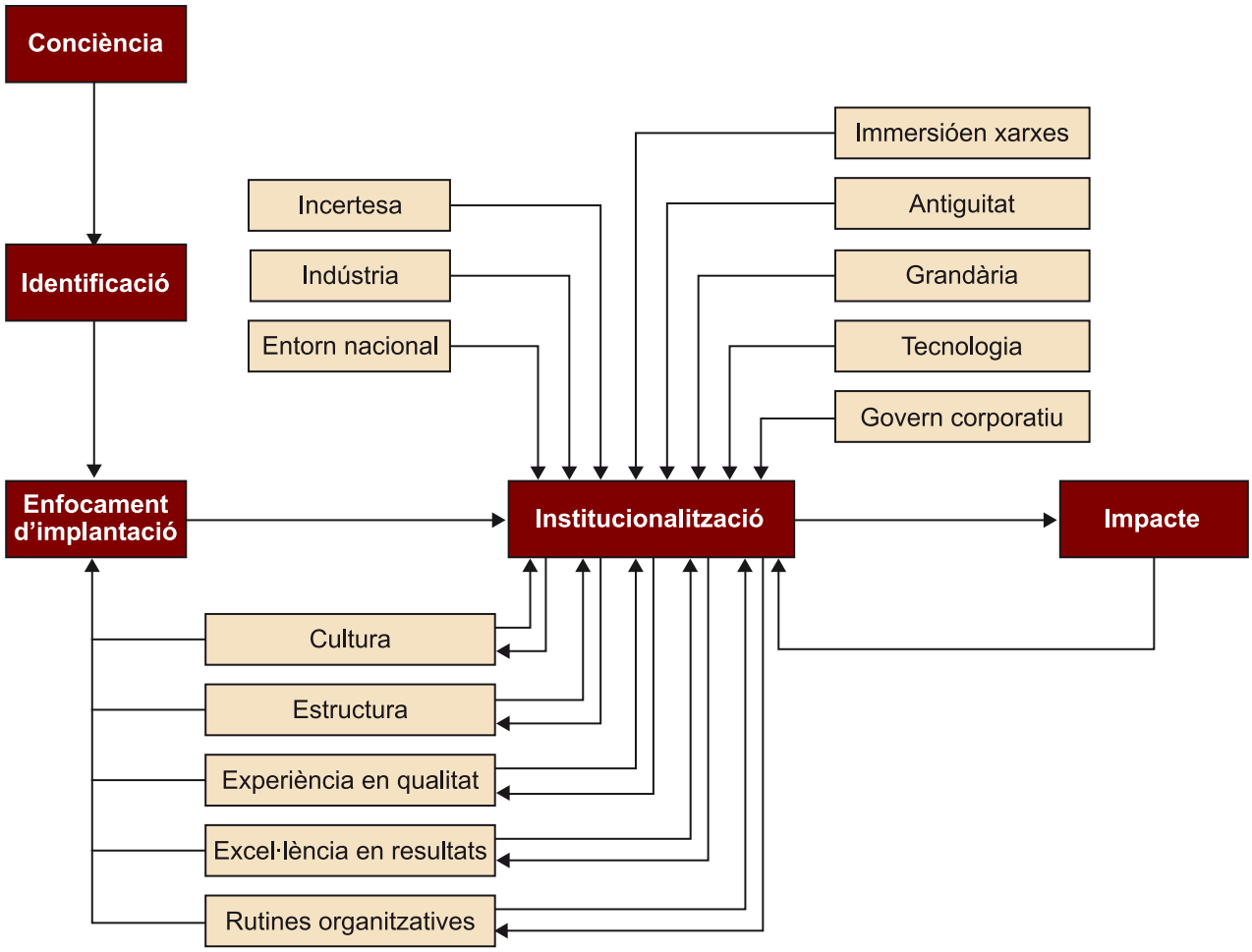
Bartlett i Goshal han avisat ja de l'error que implica creure que la modificació del disseny organitzatiu es tradueix automàticament en el canvi de percepcions, creences i comportaments, per dues raons: és un procés lent i costós, i té uns efectes imprecisos. En la majoria d'organitzacions, especialment quan no estan orientades cap a la qualitat total, els conflictes polítics i personals interns i les actituds dogmàtiques i infraproductives són una barrera important per a l'excel·lència. Aquests trets de la vida organitzativa són els més difícils de transformar, ja que estan profundament arrelats.

El procés de canvi organitzatiu i cultural que parteix de la identificació de l'excel·lència en la gestió com la solució al problema consta de diverses fases i activitats. En aquesta línia, un model interessant per a descriure el procés d'adopció i implantació d'aquesta orientació és el que es mostra en la figura 4. El procés consta de les etapes següents:

- Consciència del problema de qualitat.
- Identificació d'una solució (GQT).
- Decisió d'implantar-la.
- Implantació.

- Institucionalització (és a dir, extensió en què la GQT s'integra en les activitats contínues de l'organització).
- Impacte (és a dir, diferència que la GQT causa en l'acompliment organitzatiu o de grup).

Figura 4. Model del procés d'adopció i implantació de l'excel·lència en la gestió



Font: C. Camisón; S. Cruz; T. González (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (pàg. 752). Madrid: Pearson / Prentice Hall. Adaptació d'A. D. Kaluzny, C. McLaughin (1992). "Managing transitions: Assuring the adoption and impact of TQM". *Quality Review Bulletin* (vol. 18, pàg. 11, pàg. 380-384) i S. M. Shortell; J. L. O'Brien; J. M. Carman; R. W. Foster; E. F. X. Hughes; H. Boerstler; E. J. O'Connor (1995). "Assessing the impact of continuous quality improvement / total quality management: Concept versus implementation". *Health Services Research* (vol. 30, núm. 2, pàg. 377-401).

La institucionalització i l'impacte són altament interdependents: l'impacte en l'acompliment és una funció del grau d'institucionalització, si bé s'ha d'aclarir que és improbable que la GQT s'introdueixi en l'organització sense que s'apreciïn efectes positius que en derivin. Aquest procés es manté durant un cert temps, cosa que es reflecteix amb el bucle de retroalimentació que va des de l'impacte fins a la institucionalització. A més a més, el model explicita que el grau d'institucionalització és funció de diverses variables, de dos tipus, que són els següents:

- Un primer grup són factors determinants procedents de l'entorn (entre els quals, la incertesa, la indústria i l'entorn nacional) i de la mateixa organització (entre d'altres, l'antiguitat, la grandària, la tecnologia i el model de govern corporatiu).

- La segona categoria comprèn factors de l'organització que, al mateix temps que condicionen el grau d'institucionalització, en reben la influència. És el cas dels aspectes següents:
  - La cultura i l'estructura organitzatives, atès que són principis de l'excel·lència crear una nova cultura i redissenyar l'estructura.
  - L'experiència en qualitat que augmenta amb la institucionalització.
  - L'excel·lència en resultats que és moderada per l'impacte en l'acompliment a causa de la introducció de l'enfocament.

Aquesta posició sosté, doncs, la influència d'una sèrie de factors de contingència en la secció i en el disseny del sistema d'excel·lència en la gestió que cada organització adopti.

El canvi organitzatiu cap a la qualitat a Madison City

La ciutat nord-americana de Madison ha estat pionera entre les organitzacions públiques dels Estats Units en l'adopció de la GQT. El reconeixement d'aquest enfocament com una solució als problemes de qualitat es va iniciar el 1983, amb base a un acord de col·laboració entre l'Ajuntament i el Centre per a la Millora de la Qualitat i la Productivitat de la Universitat de Wisconsin. Des d'aleshores, la iniciativa ha crescut enormement, i empara un gran nombre de projectes en totes les divisions i departaments del govern local.

Les unitats d'aquesta organització han experimentat amb diverses maneres d'implantar la GQT, i s'han aconseguit nivells d'èxit diferents. L'anàlisi d'aquestes experiències ha permès codificar les millors pràctiques per al procés d'implantació i institucionalització de la GQT en les fases següents:

Procés d'implantació

- 1. Introducció
  - Triar uns quants projectes *ad hoc* de qualitat factibles.
  - Formar un equip per a cada projecte.
  - Contractar facilitadors i consultors externs per a assistir els equips.
  - Iniciar l'entrenament *ad hoc* dels empleats i directius seleccionats.
- 2. Avaluació
  - Valorar els resultats dels projectes.
  - Utilitzar els projectes reeixits com a històries d'èxit.
  - Aprendre a partir dels projectes fracassats.
- 3. Informació
  - Divulgar el missatge basat en les històries d'èxit.
  - Informar els empleats i els directius.
- 4. Expansió
  - Seleccionar més projectes i crear més equips.
  - Dissenyar un currículum d'entrenament complet i un pla de formació.
  - Establir una petita estructura formal de suport i coordinar els esforços en qualitat.

- Iniciar la reformulació de la missió i els objectius organitzatius.

Procés d'institucionalització

- 5. Difusió
  - Implantar un programa d'entrenament a tota l'organització.
  - Coordinar els projectes d'equip amb avaluacions sistemàtiques.
  - Realinear processos i estructures interns existents per a reflectir la nova missió.
  - Crear sistemes nous i consistents orientats cap al client.
  - Definir la planificació de la qualitat des del punt de vista estratègic.
- 6. Integració
  - Utilitzar la GQT en el treball diari per mitjà de l'organització.
  - Redefinir els sistemes i estructures organitzatius.
  - Completar el realineament dels sistemes organitzatius.
  - Integrar la gestió de la qualitat i els sistemes de direcció estratègica.

Font: F. Sainfort; P. Carayon (1997). "Total quality management in an American public sector organization" (pàg. 8-9). Deuxieme Congrès International Franco-Québécois de Genie Industriel, ALBI.

7. L'enfocament contingent a la implantació d'un sistema d'excel·lència en la gestió

En contraposició amb l'enfocament determinista, la teoria contingent defensa que no hi ha cap enfocament universalment òptim per a introduir un sistema d'aquestes característiques en l'empresa, en què una raó fonamental dels fracassos en la implantació és el recurs a plantejaments estandarditzats, i en què l'èxit està relacionat amb un disseny contingent. Deming defensa aquesta hipòtesi, i indica que un mètode que funcioni bé en una organització no ha de fer-ho necessàriament en una altra. H. James Harrington, quan era consultor principal d'Ernst & Young i president de l'Acadèmia Internacional per a la Qualitat, va tenir el valor de denunciar aquesta interpretació de la gestió de la qualitat com una moda que es podia aplicar arreu del món. Dean i Bowen, en l'esmentat treball sobre la relació entre la gestió de la qualitat i la teoria de l'administració, suggereixen expressament que:

Referència bibliogràfica

W. E. Deming (1982) *Out of the crisis. Quality, productivity and competitive position* (pàg. 153). Cambridge: MIT. [Edició espanyola: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos, 1989.]

> "les iniciatives sobre relacions entre proveïdor i client i la implicació i participació dels empleats s'han de dissenyar a partir d'un enfocament contingent més que no pas assumint que són adequades d'una manera universal."
>
> J. W. Dean; D. E. Bowen (1994). "Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development". *Academy of Management Review* (vol. 19, núm. 3, pàg. 411).

S'ha fet palesa així la dificultat de diferenciar *a priori* entre les iniciatives en excel·lència en gestió que generen uns resultats acceptables i les que no tenen en compte el context organitzatiu. La direcció ha de fer un esforç per a comprendre les variables moderadores que cal considerar i les connexions que tenen amb l'elecció de la manera d'implantar les iniciatives en qualitat. La comprensió de les variables que exerceixen un efecte sobre els resultats en la implantació d'aquests sistemes no solament és útil per a construir la teoria, sinó també per a ajudar els directius a implantar iniciatives més efectives en aquest àmbit. El problema essencial sobre el qual han de reflexionar és com introduir amb èxit una estratègia inspirada en l'excel·lència i quin grau de validesa universal tenen els tres elements que formen tota iniciativa en qualitat (els principis, les pràctiques i les tècniques, sobretot els dos primers).

L'enfocament contingent prevé de la confusió habitual i perillosa entre els principis i les pràctiques, ja que amaga la naturalesa diferent d'aquests dos elements. Els principis són aplicables d'una manera general a qualsevol activitat o organització. No obstant això, des d'una perspectiva contingent, cada organització hauria de discriminar entre les pràctiques per a implantar cada principi a un cert nivell amb un mètode determinat, segons les circumstàncies particulars. Encara que les pràctiques puguin ser totes interessants, algunes poden ser més adequades que unes altres en cada cas, i per a distingir les iniciatives

reeixides de les fracassades són crucials les interaccions entre les pràctiques i els factors contextuals. L'eficàcia de les pràctiques dependrà de les condicions del context en què s'introdueixi.

El fet que no tots els elements siguin sempre bones pràctiques per a la implantació de l'excel·lència en la gestió no és una disminució del seu valor. Significa simplement que l'enfocament de cada empresa s'hauria de confeccionar *ad hoc*. Cada empresa hauria de dissenyar una versió pròpia, desenvolupada internament i adaptada als entorns intern i extern. La simple aplicació dels principis no en garanteix l'èxit i per això és impossible trobar una fórmula que sigui igualment vàlida per a totes les organitzacions. En aquest sentit, els paquets o receptes d'aplicació universal perden vigència respecte del desenvolupament autònom d'un model propi de qualitat, si bé aquest s'ha d'atenir com és lògic als principis generals.

La selecció contingent de l'enfocament més adequat per a una organització obligaria a ajustar-lo a una sèrie de factors interns. El context intern que condiciona la selecció i l'eficàcia de l'enfocament inclou una sèrie de característiques de l'organització quant a estructura i cultura, rutines organitzatives de suport, la tecnologia, el grau de diversificació i la intensitat de capital, l'estratègia de producció i l'adopció d'altres innovacions en la gestió d'operacions, la immersió en xarxes interorganitzatives, l'antiguitat, la grandària, l'experiència en certificació, l'excel·lència en resultats, el model de govern corporatiu i el caràcter públic respecte del privat de l'entitat.

La selecció contingent de l'enfocament d'excel·lència més adequat per a una organització obliga també a ajustar-lo a una sèrie de factors externs. El context mediambiental que condiciona la selecció inclou una sèrie de característiques de l'entorn, entre les quals trobem les característiques del negoci, la seva naturalesa d'empresa industrial o de serveis i les peculiaritats nacionals.

8. L'ajust del sistema d'excel·lència en la gestió al context organitzatiu intern

8.1. L'efecte de l'antiguitat

El contingut de les iniciatives de progrés cap a l'excel·lència està influït pel temps que fa que s'han posat en marxa en l'organització. Així, Llorens i Verdú troben que les empreses incipients (experiències amb menys de quatre anys d'antiguitat) estan més dedicades a difondre la filosofia de l'enfocament i a formar els empleats. En canvi, les empreses experimentades concentren els esforços en la delegació de responsabilitat als empleats, en la millora dels processos, en el compromís amb el zero defectes i en la mesura dels resultats.

Referència bibliogràfica

F. J. Llorens; A. J. Verdú (2004). "Total quality management, institutional isomorphism and performance: The case of financial services". *The Service Industries Journal* (vol. 24, núm. 5, pàg. 12).

En el que sembla una conseqüència lògica de l'observació prèvia, Zhao, Yeung i Lee conclouen que la importància percebuda de la qualitat indueix les organitzacions a adoptar sistemes estratègics. No obstant això, Hendricks i Singhal no troben cap diferència significativa entre l'acompliment dels implementadors pioners i tardans d'una GQT efectiva, i conclou que mai no és massa tard per a invertir en aquests sistemes de gestió.

Referències bibliogràfiques

X. Zhao; A. C. L. Yeung; T. S. Lee (2004). "Quality management and organizational context in selected service industries of China". *Journal of Operations Management* (vol. 22, núm. 6, pàg. 575-587).

K. B. Hendricks; V. R. Singhal (1999). "Don't count TQM out: Evidence shows implementation pays off in a big way". *Quality Progress* (vol. 32, núm. 4, pàg. 35-42).

8.2. L'efecte de la grandària

Un nombre creixent de pimes s'ha bolcat a introduir iniciatives per a millorar en qualitat i avançar cap a l'excel·lència. No obstant això, l'efecte de la grandària en la consciència, en el contingut, en el grau d'implantació o en els resultats obtinguts és controvertit.

Una primera posició defensa que la grandària no hauria de ser un factor crític per a la implantació efectiva d'un sistema d'aquest tipus, i fins i tot pot ser més un impediment que un avantatge per a una implantació reeixida. Les raons que porten una pime a adoptar i aplicar programes de GQT per a avançar cap a l'excel·lència en la gestió són, en molts casos, semblants als que inspiren la decisió en grans companyies. En qualsevol cas, la necessitat per a moltes pimes d'incloure la gestió de la qualitat deriva de la condició que tenen com a subcontractistes de grans empreses que volen que els seus proveïdors adoptin

el mateix enfocament per prevenir problemes de qualitat i inserir-los en el camí de la millora contínua, en molts casos mitjançant programes de qualitat concertada.

No obstant això, malgrat l'elevada taxa de creixement del nombre de pimes que opten per sistemes formals de gestió de la qualitat, la proporció és encara considerablement inferior al de grans empreses. La proporció més petita de pimes embarcades en iniciatives de qualitat, sobretot aquelles més avançades i alineades amb enfocaments d'excel·lència, posa de manifest l'existència de problemes específics relacionats amb la grandària, que encara no hem identificat, i que s'afegirien a les complicacions pròpies de cada enfocament.

Les barreres més esmentades fan referència a la falta de compromís, de coneixement o d'experiència de l'alta direcció, al poc temps dedicat al desenvolupament de reunions i formació en part pels trastorns que implica en el funcionament normal dels processos, a faltes de destresa en la comunicació i en la motivació de les persones que no han permès superar les resistències al canvi, i a una assignació insuficient de recursos humans i financers (per exemple, per contrastar assessors externs). El desenvolupament d'una base efectiva de coneixement, mitjançant la formació dels empleats i l'acumulació pels directius d'habilitats, sembla que és un problema cabdal. No obstant això, la direcció de pimes sembla que no reconeix les dificultats per a aprendre i implantar l'enfocament d'assegurament –ni la falta de disponibilitat d'assistència tècnica– com un obstacle rellevant.

Moltes pimes no se senten còmodes amb els enfocaments formals que es propugnen des de les perspectives d'excel·lència; ni tampoc no perceben adequadament els avantatges de sistemes formals, per exemple, per a controlar els costos de no-qualitat o la satisfacció dels clients o per a l'autoavaluació. De fet, moltes pimes practiquen quotidianament els principis de l'excel·lència en la gestió sense col·locar cap etiqueta en l'organització. Aquesta pràctica pot obeir al fet que una de les prioritats principals de les pimes és la flexibilitat.

Una valoració més ponderada és la que no es pronuncia per la superioritat universal de cap model productiu a l'hora d'implantar un sistema d'excel·lència en la gestió. Des d'aquesta òptica, les millors pràctiques estarien condicionades per la dimensió de l'organització, i hi hauria a més altres característiques que són independents de la grandària. Les petites empreses destacarien en els aspectes socials i culturals. Pot ser raonable pensar que algunes pràctiques són més naturals –es practiquen sense formar part d'un pla formal– i fàcils d'implantar en les petites empreses, per una estructura més plana que facilita el contacte entre la direcció i els empleats i pel nombre més petit de treballadors que cal inspirar i motivar, cosa que fa més senzilla la dimensió personal. Seria el cas de la formació, la motivació, la participació i el compromís dels empleats. Les mitjanes i grans empreses tindrien com a punts forts la gestió per processos –circumstància lògica si pensem que la major complexitat deri-

vada de la grandària fa més necessària la normalització de les operacions–; els resultats econòmics, i un millor aprofitament dels esforços de millora de la gestió de persones i de processos per a impulsar els resultats en els clients.

8.3. L'excel·lència en resultats

The international quality study (Harrington) ha evidenciat empíricament que el grau d'excel·lència d'una organització també condiciona l'efecte que té una pràctica de gestió de la qualitat en l'acompliment. Per a desenvolupar l'anàlisi es van classificar les empreses en tres categories segons el grau d'acompliment relatiu, anomenades *d'acompliment alt*, *mitjà* i *baix*. Així mateix, l'impacte d'una certa pràctica sobre l'acompliment organitzatiu es va classificar en tres nivells: *bo*, quan tenia un impacte positiu provat; *dolent*, quan no tenia cap efecte estadísticament significatiu, la qual cosa apuntava que probablement hi havia millors maneres que l'organització invertís els diners, i lleig, quan l'impacte provat era negatiu. La taula 2 presenta un resum de l'impacte de diferents pràctiques de gestió de la qualitat en l'acompliment organitzatiu futur depenent dels resultats actuals.

Referència bibliogràfica

H. J. Harrington (1997). "The fallacy of universal best practices". *The TQM Magazine* (vol. 9, núm. 1, pàg. 63-68).

Taula 2. Influència de diferents pràctiques de gestió de la qualitat en l'acompliment organitzatiu

Pràctiques de gestió de la qualitat	**Grau actual d'acompliment**		
	Baix	**Mitjà**	**Alt**
Control estadístic de processos	Dolent	Dolent	Dolent
Equips intradepartamentals i interdepartamentals	Bo	Dolent	Lleig
Reunions relacionades amb la qualitat	Dolent	Bo	Dolent
Avaluació en qualitat de l'alta direcció	Lleig	Dolent	Bo
Avaluació en qualitat dels comandaments intermedis	Dolent	Bo	Bo
Benchmarking	Lleig	Bo	Bo
Formació	Bo	Bo	Lleig
Translació dels requeriments dels consumidors a nous productes	Bo	Bo	Lleig
Avaluació de les noves tecnologies	Dolent	Bo	Lleig
Mesurament dels esforços de millora	Dolent	Bo	Bo
Mesures d'acompliment relatiu	**Baix**	**Mitjà**	**Alt**
Rendibilitat (ROI)	< 2,0%	2-6,9%	≥ 6,9%

Font: H. J. Harrington (1997). "The fallacy of universal best practices". *The TQM Magazine* (vol. 9, núm. 1, pàg. 65).

Pràctiques de gestió de la qualitat	Grau actual d'acompliment		
	Baix	Mitjà	Alt
Productivitat (valor afegit per empleat, VAE)	≤ 47.000 $	47.001-74.000$	> 74.000$
Índex de satisfacció del client extern	Baix	Mitjà	Alt

Font: H. J. Harrington (1997). "The fallacy of universal best practices". *The TQM Magazine* (vol. 9, núm. 1, pàg. 65).

El control estadístic de processos no té cap impacte en l'acompliment organitzatiu amb independència del nivell de resultats actual de l'organització. Harrington confessa la decepció que va tenir en observar que aquest sistema no era una de les millors pràctiques universals en cap cas, a més de la sorpresa atesa la seva experiència prèvia en què els mètodes estadístics havien permès reduir els errors i desperfectes en més del 80%. La seva explicació temptativa és que el control estadístic de processos pot ser que impacti en una mesura reduïda sobre el conjunt de l'organització, per la qual cosa no es reflecteix en l'acompliment global.

Referència bibliogràfica

H. J. Harrington (1997). "The fallacy of universal best practices" (pàg. 64). *The TQM Magazine* (vol. 9, núm. 1, pàg. 65).

Pràctiques com el treball en equip o mecanismes d'implicació dels empleats són molt més beneficioses per a les organitzacions que tenen un acompliment baix; especialment, els equips departamentals i interfuncionals estan molt associats amb la millora de resultats en les empreses que tenen problemes de qualitat. En canvi, l'efecte d'aquestes pràctiques de participació en les organitzacions mitjanes no és significatiu, excepte en la creació d'equips departamentals i l'entrenament en la resolució de problemes que sí que tenen uns resultats beneficiosos.

En les organitzacions excel·lents, aquestes pràctiques deterioren els resultats. L'explicació d'aquestes dades pot residir en la quantitat i la naturalesa dels problemes que es poden beneficiar de l'anàlisi en equip: les empreses amb un acompliment baix solen tenir molts problemes a escala micro que es poden resoldre eficaçment amb la participació, però la millora de l'acompliment redueix el potencial de contribució d'aquestes pràctiques pel fet que s'han anat eliminant els problemes en l'àmbit del lloc de treball, de manera que per a les organitzacions que tenen un acompliment alt només queden causes cròniques de variació l'esmena de la qual és responsabilitat directiva, per la qual cosa la insistència en la participació més aviat pot deteriorar els resultats pel camí típic de frustració que explica Deming.

La comunicació dels objectius i dels resultats de qualitat per mitjà de reunions en qualsevol nivell jeràrquic, contra la creença profundament arrelada, tampoc no demostra que tingui un impacte positiu en l'acompliment en els pitjors i els millors executors, encara que sí en les organitzacions mitjana. Aquesta dada podria indicar que la comunicació àmplia és una pèrdua de temps quan l'organització no ha s'ha guanyat la confiança dels empleats.

Una altra creença àmpliament compartida és que l'avaluació de l'acompliment de les persones i dels equips en algun indicador produeix un increment del seu esforç en aquest ítem. Per això es tendeix a connectar els esforços de millora amb el sistema de compensacions per a tots els nivells de l'organització. En canvi, l'estudi falla en el valor general de l'avaluació de l'acompliment en qualitat. Les empreses amb un acompliment més baix no es beneficien de l'avaluació dels empleats basada en la qualitat de la feina que duen a terme i en la participació que fan en activitats de grup; encara més, en el cas de l'alta direcció, l'enllaç de les compensacions a la qualitat del treball individual i d'equip pot disminuir la productivitat i la rendibilitat. A mesura que l'organització progressa en excel·lència, els resultats positius associats a aquestes pràctiques s'estenen als comandaments intermedis i a tots els nivells jeràrquics, i esdevé un factor significatiu per a mantenir un acompliment elevat.

Contra la presumpció general, el *benchmarking* tampoc no produeix sempre bons resultats. En les organitzacions que tenen un acompliment baix, si l'utilitzen en màrqueting i en vendes pot tenir un efecte negatiu. No obstant això, és una pràctica amb conseqüències beneficioses en la resta de casos; la rendibilitat millora quan s'aplica especialment en màrqueting, vendes, sistemes de distribució i servei. Constitueix també una pràctica clau per a mantenir-se en la categoria superior. Encara que és difícil interpretar aquesta dada, es podria apuntar que la imitació de les millors pràctiques de la competència en alguna àrea no produeix bons resultats en una organització ineficient fins que el sistema en conjunt no millora el seu acompliment.

La concessió a la formació d'un valor general com a mètode de millora de l'acompliment experimenta una correcció rellevant. S'observa que l'increment de la inversió en formació general i en formació específica en qualitat (per a tots els nivells) té efectes positius en l'acompliment, que són especialment importants en rendibilitat quan l'organització presenta un acompliment pobre. La necessitat de desenvolupar una base de coneixements àmplia indicaria que qualsevol acció de formació contribueix a la millora dels resultats. En canvi, quan aquesta base de coneixements ha estat construïda, la inversió en formació ha de ser més selectiva, ja que té els beneficis són menys accentuats. En les organitzacions amb un acompliment més bo, la rendibilitat de la formació contínua és crítica i només es justifica quan s'alinea amb l'aprenentatge de competències clau per a l'organització.

L'*input* dels consumidors

L'IQS va estudiar igualment les pràctiques que les organitzacions adopten per a generar idees de nous productes, sobretot pel que fa a les seves fonts d'informació i a la importància de la contribució relativa de diverses funcions internes. Les evidències indiquen que l'*input* dels consumidors és rellevant en tots els casos, encara que a mesura que l'acompliment relatiu de l'organització augmenta, la naturalesa i l'àmbit d'aquesta aportació són més sofisticats.

En les organitzacions que tenen un acompliment baix, qualsevol activitat senzilla que permeti conèixer els requeriments dels clients, com se'ls pot visitar, mecanismes de retroalimentació o sessions de grup, tenen un efecte positiu. Quan l'organització aconsegueix un acompliment mitjà, aquestes pràctiques continuen sent útils, però els millors resultats s'associen a la investigació interna del mercat, al manteniment d'una xarxa de

contactes (personal o mitjançant correu electrònic) i als suggeriments dels proveïdors. Finalment, la inversió en aquestes pràctiques pot ser improductiva en les millors organitzacions, excepte quan s'articulen per mitjà de la investigació externa del mercat que permeti mantenir i refrescar la comprensió de les necessitats dels consumidors. Encara més, quan una organització es vol mantenir en l'excel·lència, la interacció amb els consumidors ha d'anar més enllà dels requeriments actuals, per centrar-se en l'avançament de noves oportunitats de desenvolupament de productes que responguin a necessitats latents o en germinació en el mercat.

L'eficiència relativa (mesurada per l'èxit en el mercat) de les pràctiques que les empreses adopten per traslladar les necessitats i expectatives dels consumidors en especificacions de disseny per a nous productes és igualment variable. En les organitzacions d'acompliment més baix, la pràctica que funcionava més bé eren els equips interfuncionals que inclouen els consumidors, i té un impacte negatiu el treball aïllat del departament de desenvolupament per a crear les especificacions del disseny. El balanç és contrari en les organitzacions d'acompliment mitjà, mentre que en les organitzacions amb un acompliment més bo els equips interfuncionals tornen a ser beneficiosos encara que només si exclouen els consumidors. La clau d'aquestes dades es troba en l'habilitat de l'empresa per a comprendre les necessitats i les expectatives dels consumidors. Quan una empresa no té una comprensió profunda d'aquests requeriments, la participació directa del consumidor en el desenvolupament de les especificacions pot ser molt positiva. L'increment de la comprensió del mercat per l'empresa fa innecessari mantenir una estructura en què la veu del client sigui present en aquesta tasca. De fet, en les organitzacions excel·lents, quan l'esforç de desenvolupament se centra en nous productes innovadors, la participació directa del consumidor pot empobrir la innovació si no té una visió del mercat potencial.

La contribució de les pràctiques d'avaluació de l'efecte de noves tecnologies (en àrees com la qualitat del servei, el cost de les operacions o l'impacte mediambiental) també és molt variable. El benefici més gran el tenen en les organitzacions amb un acompliment mitjana, i tenen un impacte nul i fins i tot negatiu en les empreses amb pitjor i millor acompliment, respectivament.

L'últim grup de pràctiques analitzades en l'IQS van ser els sistemes de mesurament dels resultats associats als esforços de millora dels processos. L'únic grup en què aquestes pràctiques van manifestar un impacte positiu en l'acompliment va ser en les organitzacions mitjana. L'explicació pot ser que les organitzacions d'acompliment baix introdueixen esforços per a resoldre problemes tan immediats que la mesura de la seva eficiència és innecessària, de manera que els recursos són més ben utilitzats quan serveixen per a identificar i resoldre problemes de qualitat addicionals. La construcció d'un sistema de mesurament dels resultats assolits amb els esforços de millora es justifica en les organitzacions mitjana perquè la informació obtinguda és útil per a refinar la cerca de noves oportunitats de millora. Però el fet d'escalar d'una organització que té un acompliment mitjà a una altra que té un acompliment supe-

rior requereix, més que refinar els mètodes antics, adoptar noves formes de negoci, atès que ja hi ha una reserva limitada d'oportunitats per a millorar el sistema actual.

Els resultats de l'IQS són igualment interessants perquè indiquen que les pràctiques que ha d'adoptar una organització per a moure's d'un nivell baix a un grau mitjà d'acompliment són diferents de les necessàries per a escalar fins a la màxima categoria. Una altra lliçó apresa és que quan una organització ascendeix de la categoria d'acompliment mitjà a acompliment superior ha d'adoptar un sistema de pràctiques diferent del que havia adoptat l'estadi anterior per a mantenir-se en l'excel·lència; i que quan continuen fent el mateix que havien fet per ascendir, aviat descendeixen de categoria.

Taula 3. Les millors pràctiques per a avançar cap a l'excel·lència en la gestió segons l'acompliment organitzatiu

Millors pràctiques amb impacte en les persones		
Tipus d'organització	**Pràctiques d'impacte immediat**	**Pràctiques d'impacte diferit**
Acompliment baix	Emfatitzar els equips departamentals i interfuncionals.	Emfatitzar l'acompliment de l'equip i la qualitat quan s'avalua els empleats.
	Proveir de formació contínua en relacions amb els consumidors.	Donar poder als empleats responsables de resoldre els problemes postvenda.
	Promoure la participació en la resolució de problemes i sistemes de suggeriments.	
	Incrementar la formació –general i específica– de qualitat per a tots els empleats i directius.	
Acompliment mitjà	Promoure equips de millora a nivell departamental.	Emfatitzar el treball en equip i la qualitat en l'avaluació dels comandaments intermedis.
	Formar en la resolució de problemes i altres temes especialitzats.	Donar poder al personal de servei postvenda.
Acompliment alt	Proveir formació sobre relacions amb els clients als nous empleats quan són contractats.	Donar poder als empleats que interaccionen amb els clients.
	Emfatitzar la qualitat i el treball en equip quan s'avalua l'alta direcció.	
	Estimular una àmplia participació en reunions de qualitat entre els empleats.	
Millors pràctiques amb impacte en els processos		
Tipus d'organització	**Pràctiques d'impacte immediat**	**Pràctiques d'impacte diferit**
Acompliment baix	Usar equips interfuncionals que emprin l'*input* dels consumidors per a desenvolupar les especificacions de disseny de nous productes.	Emfatitzar les visites personals als clients per a fer-ne el seguiment i obtenir realimentació (*feed-back*).
	Emfatitzar el rol de l'anàlisi d'errors per al personal d'assegurament de la qualitat.	

Font: H. J. Harrington (1997). "The fallacy of universal best practices". *The TQM Magazine* (vol. 9, núm. 1, pàg. 69-70).

	Fer un ampli ús de l'anàlisi del valor dels processos.	
	Visitar els clients per identificar nous productes.	
	Usar sistemes interns de gestió de queixes i reclamacions per a idees de nous productes.	
Acompliment mitjà	Escoltar els suggeriments dels proveïdors sobre nous productes.	Utilitzar l'anàlisi del cicle de vida regularment.
	Seleccionar els proveïdors combinant la certificació i les ofertes competitives.	Emfatitzar els requeriments dels clients i la investigació interna del mercat per identificar nous productes.
	Emfatitzar el paper del reforç (*enforcement*) per a l'assegurament de la qualitat.	
	Usar la simplificació de processos amb freqüència.	
Acompliment alt	Utilitzar *benchmarking* de classe mundial per a identificar nous productes.	Fer servir els suggeriments dels proveïdors i el sistema de reclamacions dels clients per a identificar nous productes.
	Incrementar la simplificació de processos i l'anàlisi del cicle de vida.	Augmentar l'èmfasi sobre la tecnologia en la selecció de proveïdors.
	Emprar *benchmarking* del màrqueting i del servei de lliurament.	Emfatitzar les fonts externes (previsió tecnològica o anàlisi dels competidors) per identificar nous productes.
	Comunicar el pla estratègic als consumidors i els proveïdors.	Formar aliances estratègiques amb els venedors.
	Conduir el servei postvenda amb la finalitat d'aconseguir la lleialtat del client i la diferenciació dels competidors.	
Millors pràctiques amb impacte en l'estratègia i la tecnologia		
Tipus d'organització	**Pràctiques d'impacte immediat**	**Pràctiques d'impacte diferit**
Acompliment baix	Emfatitzar la reducció de costos quan s'adquireix nova tecnologia.	Utilitzar el domini públic com una font per a la tecnologia de productes.
	Utilitzar el domini públic com una font per a la tecnologia de processos.	Emfatitzar el "*designing it in*" com a estratègia de qualitat.
	Fer un gran ús de mesures de la satisfacció del client en el procés de planificació estratègica.	
	Enfocar l'estratègia de qualitat sobre *building it in* i *inspecting it in*.	
Acompliment mitjà	Fer mesuraments regulars i consistents del progrés.	Mesurar les millores dels processos.
	Subministrar informació als comandaments intermedis sobre les conseqüències per al negoci de l'acompliment en qualitat.	Emfatitzar la fiabilitat i la sensibilitat com a elements clau de la reputació.
	Emfatitzar la creació de més productes en els plans d'expansió.	

Font: H. J. Harrington (1997). "The fallacy of universal best practices". *The TQM Magazine* (vol. 9, núm. 1, pàg. 69-70).

	Emfatitzar la qualitat com un element clau per a la reputació.	
Acompliment alt	Emfatitzar mesures de comparació amb els competidors i mesures de satisfacció del client quan estableixin plans.	Centrar els esforços d'innovació en els serveis auxiliars i en els productes.
	Emfatitzar la qualitat, la fiabilitat i la sensibilitat com a elements clau de la reputació.	Emfatitzar l'acompliment i l'adaptabilitat a la base de productes.
	Dur a terme l'expansió geogràfica com a estratègia de creixement.	Emfatitzar l'accessibilitat en l'acompliment i l'adaptabilitat en els serveis auxiliars.

Font: H. J. Harrington (1997). "The fallacy of universal best practices". *The TQM Magazine* (vol. 9, núm. 1, pàg. 69-70).

En conclusió, les coses que una empresa ha de fer per progressar cap a l'excel·lència són molt diferents segons si és a prop de la fallida, si és un competidor de la mitjana o si és un competidor que marca els estàndards de la indústria. La taula 3 recull les millors pràctiques d'excel·lència en la gestió sobre les quals s'hauria de concentrar una organització, segons el grau d'acompliment actual, i es distingeixen els efectes immediats i diferits que tenen en les persones, en els processos i en l'estratègia i la tecnologia:

- Les organitzacions que tenen un acompliment baix haurien de construir i enfortir la seva infraestructura per al futur, i concentrar-se en uns quants processos fonamentals com el servei al client, operacions i control de costos, i resistir, per tant, a temptacions com fer moltes coses (recordeu la dita "qui molt abraça poc estreny") o intentar canviar massa de pressa.

- Les organitzacions d'acompliment mitjà han de centrar els esforços en la millora dels processos crítics que tenen per a catapultar la qualitat al mateix temps que redueixen costos i cicles de vida, per a la qual cosa l'assegurament de la qualitat és una bona pràctica, i també establir bons sistemes de mesurament, incrementar la comunicació sobre la importància de la qualitat, ampliar la participació dels empleats en la millora de la qualitat i desenvolupar i transmetre una missió que aporti direcció i confiança a l'organització.

- Les organitzacions que tenen un acompliment alt, per continuar al capdavant de la competició, han d'anticipar les estratègies de la competència i les necessitats futures dels consumidors, per a la qual cosa s'han de centrar en el desenvolupament de tecnologies avançades i en la concessió d'autonomia als empleats perquè siguin més creatius. L'adaptabilitat i la confecció de vestits a mida per als clients són factors competitius crítics perquè aquestes organitzacions puguin excedir les expectatives dels clients; per a això, el *benchmarking* i la millora de processos són pràctiques essencials.

8.4. L'efecte públic o privat

El camí cap a l'excel·lència s'ha desenvolupat a partir d'experiències d'empreses. No obstant això, els serveis públics són també una àrea atractiva per a aplicar sistemes d'excel·lència, per la proporció elevada que representen en la creació de riquesa i l'ocupació nacionals, pel cost que impliquen i per l'impacte que tenen en la qualitat de vida i els propis problemes de qualitat que experimenten. El sector públic és també objecte d'un examen constant perquè la seva eficiència és crucial per a la competitivitat del país i de la mateixa empresa. El sector públic es veu igualment obligat a donar resposta d'una manera completa i satisfactòria a les necessitats i les expectatives dels ciutadans.

No obstant això, sense discutir-ne la necessitat, hi ha obert un debat sobre l'aplicabilitat dels principis i les pràctiques d'excel·lència en la gestió en el sector públic, que va acompanyat d'un coneixement insuficient d'experiències i resultats aconseguits. L'arrel dels dubtes sobre l'aplicació en el sector públic parteix d'unes especificitats: organitzacions sense ànim de lucre, l'alta direcció de les quals és elegida i en què l'estabilitat de l'estil directiu i de la filosofia de gestió poden ser limitades per la rotació política.

9. L'ajust del sistema d'excel·lència en la gestió al context organitzatiu extern

9.1. L'efecte de la indústria

L'adopció i l'orientació del sistema d'avenç cap a l'excel·lència estarien condicionades per la incertesa del mercat:

- L'orientació cap al control o les operacions, des d'un enfocament de formalització.
- L'orientació cap al client i l'aprenentatge, amb un grau de formalització escàs.

En un entorn de poca incertesa, la gestió de la qualitat s'hauria de basar en el control, emfatitzant l'eficiència amb l'explotació de les competències disponibles. En canvi, en un entorn de gran incertesa, l'empresa s'hauria de centrar en l'aprenentatge, explorant la creació de noves competències per satisfer millor el client. La competència internacional en indústries amb diferents graus de rivalitat ha estat també assenyalada com un factor contingent que influeix en l'adopció de la GQT i en el contingut de les pràctiques de GQT i dels resultats en qualitat.

Si es conjunyeixen les dues variables contextuals, podem dir que la incertesa ambiental condiciona el desenvolupament de la gestió de la qualitat en les etapes més primerenques de maduresa de l'organització en aquest àmbit, mentre que l'hostilitat competitiva internacional influeixen en l'avenç cap a sistemes de gestió de la qualitat més avançats en línia amb els models d'excel·lència en la gestió.

9.2. L'efecte de la naturalesa del producte

La gestió de la qualitat té l'origen en activitats industrials. L'extensió de la funció a les organitzacions de serveis s'esdevé en els anys vuitanta amb el desenvolupament de l'enfocament de la qualitat del servei. No obstant això, ja des de la dècada dels seixanta del segle passat es planteja una crua controvèrsia al voltant de la qüestió de si els enfocaments de gestió de la qualitat desenvolupats per a l'empresa industrial són igualment aplicables a les organitzacions de serveis, si hi ha diferències en la implantació o en els resultats aconseguits.

La posició dominant entre els experts en màrqueting i en qualitat del servei és que entre els béns i els serveis hi ha diferències importants en les propietats del producte. Aquestes dissemblances justificarien fins i tot posar en dubte la semblança del màrqueting aplicat en els dos tipus d'activitats. De manera que,

encara que els serveis es puguin sotmetre a la mateixa anàlisi rigorosa que la indústria, l'aplicabilitat de les tècniques industrials de control de qualitat –basades en la tangibilitat del producte i en la mesurabilitat fàcil de les seves característiques i atributs– seria un error.

A favor d'aquesta primera posició hi hauria, a més, l'evidència empírica, que indicaria que hi ha enfocaments diferents de la gestió de la qualitat segons si es tracta d'activitats industrials o de serveis. Una primera distinció que s'observa és que les empreses industrials se centren més en les dimensions tècniques de l'excel·lència en la gestió; en canvi, les organitzacions de serveis, segurament perquè tenen un major grau de contacte entre els empleats i els clients, tendeixen a centrar-se en els aspectes socials i culturals i en l'orientació cap al client, buscant mantenir un alt compromís i formació dels empleats per satisfer les necessitats dels compradors.

Aquesta diferència és la base en què es fonamenta la predicció que, en les organitzacions de serveis, la millora de la qualitat tindrà més impacte en la rendibilitat per mitjà dels efectes externs (increment de les vendes), mentre que en les empreses industrials els efectes interns (reducció de costos) seran superiors tenint-ne en compte el major grau d'estandardització. L'obstacle més important a la reducció de costos en les organitzacions de serveis seria la personalització que fan del producte, que frena l'aparició d'economies d'escala. Un altre grup de treballs ha constatat que les empreses industrials són més actives en la implantació de les activitats de gestió de la qualitat, la qual cosa es justifica pel fet d'haver incorporat més de pressa iniciatives de gestió de la qualitat i pel component tangible superior dels seus productes que les facilitaria.

Una visió contrària

Una posició radicalment contrària és la tesi de Levitt, plasmada en un famós i controvertit article titulat "Production-line approach to service", i confirmada en un no menys polèmic treball anomenat "The industrialization of service". El nucli de la seva argumentació és que no hi ha empreses de serveis "pures", de manera que qualsevol empresa és una combinació de bé i servei. Les deficiències en qualitat i eficiència dels serveis sorgirien aleshores de la resistència a adoptar les tècniques industrials. Segons paraules seves,

"Per a millorar la qualitat i l'eficiència del servei, les companyies han d'aplicar la classe de pensament tecnocràtic que en altres camps ha reemplaçat l'alt cost i l'elegància erràtica de l'artesà amb la munificència predictible de baix cost del productor."

Segons Levitt, l'essència de la qualitat del servei hauria de ser la consistència, que obliga a eradicar la discrecionalitat dels empleats, un enemic mortal de l'ordre, l'estandardització i la qualitat.

T. Levitt (1972). "Production-line approach to service." *Harvard Business Review* (vol. 50, núm. 5, pàg. 41-52).

T. Levitt, T. (1976). "The industrialization of service". *Harvard Business Review* (vol. 54, núm. 5, pàg. 63-74).

9.3. L'efecte de l'entorn nacional

La variable externa que s'ha considerat inicialment com la més rellevant sembla que són les diferències culturals i polítiques entre països. Les persones en diferents països o blocs geogràfics presenten diferències rellevants pel que fa als valors, les creences i les actituds influïts pel seu patrimoni cultural. Un bon nombre d'estudis ha desvetllat la inquietud sobre si la falta d'ajust a les diferències culturals pot ser una de les causes dels fracassos en la implantació d'un sistema d'excel·lència en la gestió. Aquesta preocupació no és sorprenent si recordem que aquest sistema comporta un canvi organitzatiu profund que inclou, entre altres elements, un canvi cultural l'encert del qual s'ha de mesurar segons que els resultats obtinguts amb l'impuls de nous valors, creences i actituds siguin positius. Comprendre l'impacte de la cultura en l'èxit de la introducció de sistemes d'excel·lència ajudarà els directius a dissenyar pràctiques ajustades a cada context cultural i a configurar un entorn de treball que faciliti la conducció i el desenvolupament d'iniciatives d'aquesta classe.

La pregunta que sorgeix és si els conceptes de direcció que s'han originat en un cert país són transferibles a altres societats que tenen valors, graus de desenvolupament econòmic i nivells educatius diferents. Segons Ishikawa, mentre que disciplines com la física o l'enginyeria són comunes a tots els països, les disciplines com la gestió de la qualitat, que parlen en termes de control i de direcció, impliquen diferències culturals i humanes. Per això, davant les diferències culturals, històriques i socials que va apreciar entre el Japó i Occident, des dels anys cinquanta va propugnar una adaptació dels enfocaments occidentals que no eren directament aplicables en la seva nació.

Referència bibliogràfica

K. Ishikawa (1954). *Hinshitsu Kanri Nyumon* (pàg. 12-13). Tòquio: JUSE Press Ltd. [Edició espanyola: *Introducción al control de calidad*. Madrid: Díaz de Santos, 1994.]

De la mateixa manera, al l'inrevés, per bé que en els anys vuitanta es va demostrar que el *company-wide quality control* (CWQC) funcionava tan bé als Estats Units com al Japó, l'enfocament va experimentar un redisseny per a ajustar-lo a les condicions locals. Actualment, la qüestió que ha sorgit és si els sistemes d'excel·lència que treballen bé en un país desenvolupat són exportables a d'altres països igualment desenvolupats, o a societats en via de desenvolupament que tenen diferències importants en l'estructura econòmica i social i en els valors culturals. La internacionalització del moviment per la qualitat estarà molt condicionada per l'evidència que s'aconsegueixi en relació amb el paper que tenen les variables culturals en l'èxit de l'excel·lència.

Els estils i les pràctiques de direcció són *made in*?

La controvèrsia es planteja doncs entre dues proposicions contràries: la hipòtesi de l'especificitat cultural o nacional (*cultural or national specificity hypothesis*) respecte de la hipòtesi de la llibertat cultural o de la convergència (*culture-free or convergence hypothesis*). Hofstede s'ha plantejat aquesta qüestió crucial en relació amb diversos conceptes de direcció *made in America*, i per això ha estudiat la difusió d'un estil de direcció en seixanta països. Els resultats obtinguts indiquen que les diferències en els valors i en l'enfocament del treball provenen més de la cultura que de la posició de les persones en l'organització, de l'edat o del gènere. Tot i que les organitzacions tenen característiques universals, no són lliures culturalment, com assenyala Hofstede. Els valors culturals afecten les estructures i els processos organitzatius per mitjà de la influència que tenen sobre les percepci-

ons directives, i es manifesta una tendència al fet que les cultures organitzatives repliquin les cultures nacionals.

G. Hofstede (1980a). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage Publications.

G. Hofstede (1980b). "Motivation, leadership, and organizations: Do American theories apply abroad?". *Organizational Dynamics* (núm. 5, pàg. 42-63).

G. Hofstede (1996). "An American in Paris: The influence of nationality on organization theories". *Organization Studies* (vol. 17, núm. 3, pàg. 525-537).

L'impacte de les diferències culturals e l'èxit en la implantació d'un sistema d'excel·lència en la gestió s'ha avaluat per mitjà d'un bon nombre d'estudis comparatius primaris. Aquestes investigacions pretenen dos objectius, que són els següents:

- Descriure la implantació de la gestió de la qualitat en mostres representatives d'empreses de països diferents, amb la finalitat de posar a prova la universalitat de les iniciatives en qualitat comprovant si els factors clau d'èxit són els mateixos.

- Sondejar si les relacions entre aquestes pràctiques crítiques i els resultats en qualitat difereixen entre països.

Pel que fa a la primera qüestió, els resultats empírics han revelat escenaris variables. Un primer grup de treballs, que són majoria, presenta processos idiosincràtics, amb unes distincions considerables en els principis i les pràctiques de GQT que dominen en cada país. Entre els estudis que fonamenten la hipòtesi de l'especificitat cultural, el ja esmentat *The international quality study* ha posat en relleu les diferències significatives que hi ha entre la importància concedida als diferents principis i pràctiques de gestió de la qualitat a Alemanya, al Japó i a l'Amèrica del Nord (Estats Units més Canadà) (taula 4).

Les empreses japoneses es distingeixen perquè donen més importància a la satisfacció del client i a la comparació amb la competència en el procés de planificació estratègica, mentre que les firmes alemanyes són les més mal posicionades en aquest aspecte. La disposició a traslladar les expectatives dels clients al disseny de nous productes també és més gran al Japó, seguit ara d'Alemanya; l'Amèrica del Nord queda bastant enrere. La tendència a utilitzar eines per a la millora de processos, com la simplificació de processos o l'anàlisi del cicle de vida, és significativament més intensa al Japó, i és clar que ha calat poc a Alemanya. En canvi, el grau de participació dels empleats en equips de millora de la qualitat és més gran a l'Amèrica del Nord, on està planificat incrementar-lo en el futur, mentre que al Japó aquesta implicació sembla estabilitzada, cosa que pot revelar el desplaçament des d'un concepte d'equip fins a un enfocament d'excel·lència individual. L'actitud de la direcció davant la formació d'equips de millora de la qualitat és així mateix oposada, i estan majoritària-

ment aprovats per l'alta direcció al Japó, mentre que a Alemanya i a l'Amèrica del Nord es concedeix més discrecionalitat als empleats que es vol augmentar encara més en el futur.

Taula 4. Comparació internacional de la importància que es concedeix a diferents principis i pràctiques d'excel·lència en la gestió

País	Passat	Present	Futur
Percentatge d'empreses que consideren la satisfacció del client un criteri principal en el procés de planificació estratègica.			
Alemanya	10	22	59
Japó	30	42	80
Amèrica del Nord	18	37	69
Percentatge d'empreses que consideren la comparació amb els competidors com un criteri principal en el procés de planificació estratègica.			
Alemanya		5	
Japó		32	
Amèrica del Nord		29	
Percentatge d'empreses en què els departaments sempre o gairebé sempre traslladen les expectatives dels clients al disseny de nous productes.			
Alemanya		40	
Japó		58	
Amèrica del Nord		22	
Percentatge d'empreses que sempre o gairebé sempre utilitzen la simplificació de processos.			
Alemanya		6	
Japó		47	
Amèrica del Nord		12	
Percentatge d'empreses que sempre o gairebé sempre utilitzen l'anàlisi del cicle de vida.			
Alemanya		6	
Japó		55	
Amèrica del Nord		21	
Percentatge d'empreses en què no més del 25% dels empleats estan implicats en equips relacionats amb la qualitat.			
Alemanya		81	58
Japó		64	62
Amèrica del Nord		51	30
Percentatge de companyies de la indústria automobilística en què la direcció sempre o gairebé sempre aprova la formació d'equips.			
Alemanya	41	31	28

Font: H. J. Harrington (1997). "The fallacy of universal best practices". *The TQM Magazine* (vol. 9, núm. 1, pàg. 65).

País	Passat	Present	Futur
Japó	68	68	64
Amèrica del Nord	45	30	21
Percentatge de companyies de la indústria automobilística que estimen que la funció de control de qualitat és responsable d'assegurar la conformitat amb els estàndards de qualitat.			
Alemanya	76	82	54
Japó	87	89	86
Amèrica del Nord	64	40	15

Font: H. J. Harrington (1997). "The fallacy of universal best practices". *The TQM Magazine* (vol. 9, núm. 1, pàg. 65).

Aquestes evidències apunten que els conceptes i les idees desenvolupats en un país pot ser que no siguin directament transferibles a altres nacions, i encara menys si les separen diferències culturals i econòmiques importants. Els problemes són de caràcter cultural (un context de valors inadequat), d'estil directiu, d'estructura organitzativa i de capacitat dels gerents locals per a implantar les decisions dels alts directius expatriats. Aquesta filosofia ha calat profundament en les empreses multinacionals japoneses, que adapten els seus sistemes de gestió de la qualitat a les condicions del país hoste. Les mateixes institucions nacionals que han desenvolupat premis a la qualitat han introduït diferències significatives en criteris com el lideratge, l'enfocament en el client, la gestió dels recursos humans i l'impacte social, que reflecteixen entre altres variables l'etapa de desenvolupament econòmic en què es troben.

No obstant això, altres treballs no mostren diferències importants en les pràctiques de gestió de la qualitat entre països diferents. Sintetitzant la literatura rellevant publicada entre els anys 1989 i 2000, Sila i Ebrahimpour observen els factors crítics per a la implantació de l'excel·lència en la gestió aïllats en informes nacionals sobre 23 grups de països. Les conclusions a què arriben apunten que les pràctiques introduïdes d'una manera satisfactòria en diversos països són bastant comunes, sense que s'apreciïn patrons específics de factors crítics per a grups de països que són homogenis des del punt de vista cultural. Els factors que apareixen com a més universals en aquesta metaanàlisi són el compromís i el lideratge de l'alta direcció, seguit per l'enfocament al client i la recollida i anàlisi d'informació.

Referència bibliogràfica

I. Sila; M. Ebrahimpour (2003). "Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM) across countries". *International Journal of Production Research* (vol. 41, núm. 2, pàg. 235-268).

Per tant, amb vista a aquests resultats, l'especificitat cultural nacional no significaria que cap element de l'enfocament original no sigui exportable, com han demostrat també les empreses japoneses que operen als Estats Units aplicant reeixidament certes pràctiques anàlogues a les que utilitzen al Japó. Per bé que la hipòtesi de la convergència no es pot considerar provada però tampoc descartada, una línia de sortida incipient suggereix que la implantació de l'excel·lència en la gestió no admet un patró universal per a tots els països, però sí, segurament, pautes concomitants entre grups d'entorns nacionals que tenen unes certes semblances bàsiques.

La segona qüestió que hem plantejat és si les relacions entre les pràctiques clau de gestió de la qualitat i els resultats de l'empresa són contingents a l'entorn nacional. Novament, aquí els resultats empírics no són concloents, ja que hi ha indicis tant de diferències significatives entre les pràctiques de gestió de la qualitat adoptades en diferents àrees geogràfiques com de la convergència dels resultats en qualitat (mesurats per indicadors com els nivells de desaprofitaments i reprocessos, la productivitat o la quota de mercat) que no són significativament diferents entre els països que s'han estudiat. La variabilitat de les relacions entre les pràctiques de qualitat adoptades i els resultats en aquest àmbit suggereixen que les diferències culturals tenen un paper significatiu en la implantació reeixida de sistemes d'excel·lència en la gestió.

McKenna es replanteja el problema i es pregunta, en relació amb un concepte com la reenginyeria de processos, quin grau de millora es pot esperar, ateses les restriccions culturals i econòmiques en cada nació, si la implantació es fa "treballant amb les forces culturals i econòmiques més que no pas contra elles". La seva resposta és que les oportunitats són considerables per bé que s'han de perseguir d'una manera incremental en el mateix context de desenvolupament socioeconòmic, acompanyant la pròpia evolució dels països hoste: "el missatge de la reenginyeria de processos és inadequat en certs entorns i culturals ara, encara que certament podria ser el missatge necessari en el futur". La lliçó que els directors de qualitat haurien d'aprendre la sintetitza en els termes següents:

> "La millora del negoci, en qualsevol societat, té més per fer amb la consciència de la connexió entre el desenvolupament social, el desenvolupament econòmic, el desenvolupament educatiu, el sistema cultural de valors, l'entorn del negoci, l'estructura i la cultura organitzatives, l'estil directiu i el disseny del treball, que amb el que ha de fer amb l'organització de l'empresa per si mateixa.
>
> Mentre el modernisme econòmic per mitjà de la industrialització supera el tradicionalisme amb una gran rapidesa, els sistemes de valors canvien molt més a poc a poc [...]. L'incrementalisme en la millora de l'empresa, estretament alineat amb les normes culturals i el desenvolupament social, és més adequat que la introducció atractiva de nous conceptes occidentals."
>
> S. McKenna (1995). "The cultural transferability of business and organizational re-engineering: examples from Southeast Asia". *The TQM Magazine* (vol. 7, núm. 3, pàg. 12-16).

Resum

La varietat d'aproximacions a la gestió de la qualitat, amb diferències moltes vegades de calat en els principis i les pràctiques que els inspiren, planteja als directius el problema de seleccionar el millor enfocament per a la seva organització. A l'hora d'escollir com i per quin enfocament de gestió de la qualitat una organització es decideix, es planteja el problema de si aquestes aproximacions, definides canònicament com la teoria estableix, són intercanviables, estandarditzables i traslladables universalment en totes les organitzacions, indústries i nacions. El problema té envergadura, com s'ha apreciat a l'hora de constatar els errors de concepció que sovint cometen els directius cometen sovint, dos dels quals estan substancialment i curiosament en les antípodes:

- L'error de l'igualitarisme, consistent a creure que és igual els principis i les pràctiques que s'adoptin perquè són intercanviables.
- L'error del mimetisme institucional, origen al seu torn dels defectes de l'estandardització i del determinisme.

La creença en l'igualitarisme porta a pensar que qualsevol enfocament de gestió de la qualitat val per a una organització, perquè els resultats dels diversos elements són intercanviables i indiferenciats. Una conseqüència negativa però molt estesa d'aquesta creença és el recurs a enfocaments de tipus reactiu, que es manifesten en l'ús indiscriminat de pràctiques sense l'empara de cap filosofia; o, en el millor dels casos, d'enfocaments de tipus preventiu a la manera de l'assegurament de la qualitat. La intercanviabilitat reflecteix una gran confusió de les característiques singulars de cada enfocament i de les diferències que tenen en potencial per a crear valor. Els beneficis generats per un sistema de gestió de la qualitat depenen, en primer lloc, de la planificació formal manifestada en l'establiment d'objectius quantificats i de plans concrets per a aconseguir-los; i, en segon lloc, de la fonamentació de l'enfocament en una cultura, en un sistema de valors que inspirin el comportament de tots els membres de l'organització.

L'assegurament de la qualitat, portat habitualment a la pràctica per mitjà de models de certificació, promet una sèrie de beneficis operatius (reducció de costos, augment de la productivitat, creació d'una disciplina per a documentar i sistematitzar els processos, difusió interna de les millors pràctiques per a l'execució i gestió dels processos) i estratègics (resposta a demandes del mercat, potencial de diferenciació del producte, superació de barreres tècniques al comerç) indubtables. Però, al mateix temps, implica una sèrie de contradiccions que poden ofegar el pressentiment per a la millora de la qualitat i l'evolució cap a la GQT.

Per bé que hi ha un camp significatiu en què els models CQT i GQT són complementaris, de manera que molts dels esforços que persegueixen l'assegurament de la qualitat per a avançar cap a la qualitat total es poden aprofitar i que la certificació té cabuda dins d'un sistema GQT, no són enfocaments equivalents. Als problemes de burocràcia, inflexibilitat, cost, temps, estatisme i mecanicisme, cal sumar-hi l'absència d'impuls per a adoptar la majoria dels principis (dimensió cultural) que hem vist que donen a la gestió de la qualitat tot el valor competitiu que té. Encara que una empresa opti per models de certificació per convenciment propi, a fi de millorar els seus processos i pensant a pujar un primer esglaó en l'escala de la qualitat total, la transició no serà fàcil tenint en compte la quantitat de noves competències que la direcció i la resta de membres de l'empresa han d'incorporar, i atesa la profunditat dels canvis organitzatius i estratègics que s'han d'impulsar. La complementarietat entre el CQT i la GQT possiblement es pot enfortir amb les noves normes ISO 9000:2000, que posen de manifest una voluntat d'incorporar alguns dels principis guia de la segona. No obstant això, no tenim prou evidència encara sobre el potencial que tenen per a impulsar valors com la millora contínua, l'aprenentatge o el lideratge real de la direcció.

La superioritat teòrica de la GQT, confirmada pel coneixement dels casos d'èxit d'empreses excel·lents inspirades per aquest enfocament, juntament amb els interessos comercials d'experts i associacions i la propaganda d'autors de prestigi i de revistes de negocis, van induir un procés de difusió vertiginós en xifres durant els anys vuitanta i principis dels noranta. La GQT es va institucionalitzar així com l'enfocament legítim i indiscutible per a la gestió de la qualitat.

No obstant això, aquest procés d'institucionalització va manifestar disbarats importants, ja que va caure en l'error del mimetisme o isomorfisme institucional. La difusió de les millors pràctiques dels innovadors originals i de les receptes enllaunades d'autors de prestigi va portar a la majoria de les organitzacions a imitar acríticament aquests models, per influència de la moda, de la propaganda i fins i tot d'una fe gairebé religiosa en el concepte. El castell de cartes es va començar a esfondrar aviat, en la primera meitat de l'últim decenni del passat segle, quan es van donar a conèixer l'elevada taxa de fracàs d'iniciatives de GQT, la gran variabilitat dels resultats que es van aconseguir amb aquestes iniciatives i la distància entre els assoliments reals i les expectatives. Cal dir que la GQT és l'enfocament més prometedor per a la gestió de la qualitat; era molt diferent de prometre "el món i la bolla", o definir-lo com un "nou rei Mides", com es va fer d'una manera irresponsable des de molts fronts, sobretot venent l'enfocament com una poció universalment aplicable i ignorant la complexitat que comporta dur-la a terme, ateses les grans barreres que s'han de superar.

Hi ha una gran lliçó per aprendre de la difusió del concepte GQT, i també d'altres innovacions organitzatives (com la certificació o els cercles de qualitat): imitar les companyies d'èxit o seguir d'una manera cega els ensenyaments d'un autor de prestigi, introduint únicament canvis cosmètics i sense com-

prendre la necessitat del canvi organitzatiu i cultural, és la millor recepta per al desastre. Introduir un enfocament GQT de manera estandarditzada en empreses on no hi ha arrelada una cultura, una estructura i una direcció favorables per a dur-la a terme i fer que funcioni bé, és terreny adobat per al fracàs. Quan la GQT es ven com una fórmula, s'oblida que les fórmules –si més no magistrals– no resolen els problemes empresarials. El problema de la imitació de la GQT dels innovadors originals o de les millors pràctiques de la competència sorgeix de la dificultat d'extreure avantatges competitius amb implantacions mimètiques. De la mateixa manera, els consultors no han de substituir la direcció ni s'han de convertir en apòstols de no se sap quins miracles; el seu paper és el de facilitadors que assisteixin l'organització en la reflexió i en la cerca de la millor adaptació dels conceptes generals a la seva cultura organitzativa, predicant en tot cas la necessitat de l'ajust als contextos intern i extern.

La implantació de la GQT com a enfocament de gestió de la qualitat requereix doncs tenir en compte un procés de canvi organitzatiu i cultural complex. Els punts clau que distingeixen les companyies reeixides en aquest procés són els dos següents:

- L'organització seqüencial dels esforços per a construir capacitats organitzatives.
- Concentrar l'atenció en el comportament individual tant com en els sistemes, les estratègies i les estructures de l'empresa.

Les iniciatives de gestió dels recursos humans tenen una importància cabdal per a l'èxit de la GQT, i cal alinear tots els principis i les pràctiques que hi estan relacionats perquè fonamentin els esforços de la direcció conduïts segons els mateixos principis de la GQT. La base del procés de canvi ha de ser assegurar la capacitat i la disponibilitat personal per al canvi dels membres de l'organització, que permet ajustar els seus comportaments amb la direcció organitzativa que es vol.

La GQT és un sistema de principis de validesa universal, però les pràctiques que les organitzacions han d'adoptar per a aplicar-la no ho són ni es poden estandarditzar. Cada firma ha d'adaptar el seu sistema de gestió de la qualitat a la idiosincràsia de l'empresa i als contextos intern i extern. A més a més, la implantació s'ha d'orientar sempre cap al llarg termini, superant la síndrome de "paràlisi de la qualitat total" o la temptació de l'enfocament a curt termini (*small quality level*), perquè els seus fruits no es perceben fins que ha passat un cert període de maduració (que es pot prolongar entre tres i deu anys). Aquests resultats seran positius sempre que l'organització sigui conscient i desenvolupi una resposta pròpia per superar les formidables barreres que s'oposen al canvi organitzatiu i cultural implícit a la GQT. Les cinc malalties mortals de Deming, les tretze raons del fracàs de Juran o els set pecats capitals revelats per Díaz

Blanco no són sinó popularitzacions d'una llarga llista d'obstacles arquetípics que exigeixen de la direcció habilitat per a superar reptes en cinc fronts, que són els següents:

- Ajust als entorns intern i extern
- Canvi de l'estil de direcció
- Desplegament de polítiques
- Disseny estructural
- Gestió del procés de canvi

La resistència més important al canvi es troba en la mateixa direcció, pel xoc entre les seves pròpies presumpcions i els principis guia de la gestió de la qualitat.

Per superar l'error del determinisme, consistent a creure en la validesa universal d'un model estàndard aplicable en tota organització, indústria o entorn nacional o cultural, la direcció ha d'adoptar un enfocament contingent en la selecció i el disseny del seu sistema de gestió de la qualitat. No totes les pràctiques de gestió de la qualitat són universalment beneficioses, i és factible que algunes siguin ineficients i fins i tot nocives en un context determinat. Les receptes genèriques de gestió de la qualitat perden així validesa a favor del desplegament que cada organització fa d'un model propi, que s'ha d'atenir lògicament als principis generals però aplicant-los amb pràctiques ajustades a factors interns (com l'antiguitat, la grandària, l'experiència en certificació, l'excel·lència prèvia en resultats, el model de govern corporatiu, l'estructura, la cultura o la tecnologia) i externs (com les característiques de la indústria, la naturalesa del producte –industrial en contraposició amb serveis– o la idiosincràsia de l'entorn nacional). En particular, la introducció mimètica de conceptes per influència de la moda o per pressions de certs públics d'interès s'ha de substituir per un enfocament incremental de la millora de l'empresa, basat en l'alineació de les pràctiques de gestió de la qualitat amb les normes culturals i les restriccions econòmiques i socials.

Bibliografia

Arthur, J. (2000). *Six sigma simplified. Quantum improvement made easy*. Denver: LifeStar Publishing.

Arthur, J. (2004). *The small business guerrilla guide to six sigma. How to systematically cut costs and boost profits, even in tough times*. Denver: LifeStar Publishing.

Brown, M. G.; Hitchock, D. E.; Willard, M. L. (1994). *Why TQM fails and what to do about it*. Nova York: Richard D. Irwin.

Camisón, C.; Cruz, S.; González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (capítol 12). Madrid: Pearson / Prentice Hall.

Connor, P. (1997). "Total quality management: A selective commentary on its human dimensions, with special reference to its downside". *Public Administration Review* (57, pàg. 501-510).

Dale, B. G.; Boaden, R. J.; Wilcox, M.; McQuater, R. E. (1997). "Sustaining total quality management: what are the key issues?". *The TQM Magazine* (vol. 9, núm. 5, pàg. 372-380).

Dean, J. W.; Bowen, D. E. (1994). "Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development". *Academy of Management Review* (vol. 19, núm. 3, pàg. 392-418).

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.]

Dimaggio, P. J.; Powell, W. W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review* (48, pàg. 147-160).

Feigenbaum, A. V. (1982). "Quality and business growth today". *Quality Progress* (vol. 15, núm. 11, pàg. 22-25).

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

Ghoshal, S.; Bartlett, C. A. (1996). "Rebuilding behavioral context: A blueprint for corporate renewal". *Sloan Management Review* (vol. 37, núm. 2, pàg. 23-36).

Gray, E. (1994). *TQM for small business*. Austràlia: Allen & Unwin, Crows Nest.

Hammer, M.; Champy, J. (1993). *Re-engineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Nova York: Harper Collins Publishers. [Edició espanyola: *Reingeniería de la empresa*. Barcelona: Parramón Ediciones, 1994.]

Handfield, R. B.; Ghosh, S. (1994). "Creating a quality culture through organizational change: A case analysis". *Journal of International Marketing* (vol. 2, núm. 3, pàg. 15-30).

Harrington, H. J. (1997). "The fallacy of universal best practices". *The TQM Magazine* (vol. 9, núm. 1, pàg. 61-75).

Hendricks, K. B.; Singhal, V. R. (1999). "Don't count TQM out: Evidence shows implementation pays off in a big way". *Quality Progress* (vol. 32, núm. 4, pàg. 35-42).

Hendricks, K. B.; Singhal, V. R. (2001). "Firm characteristics, total quality management, and financial performance". *Journal of Operations Management* (vol. 19, núm. 3, pàg. 269-285).

Hiam, A. (editor, 1993). *Does quality work? A review of relevant studies*. Nova York: The Conference Board.

Hoff, S. (1995). "TQM: Old wine in a new bottle?". *CPCU Journal* (48, pàg. 202-206).

Hofstede, G. (1980a). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage Publications.

Hofstede, G. (1980b). "Motivation, leadership, and organizations: Do American theories apply abroad?". *Organizational Dynamics* (5, pàg. 42-63).

Hofstede, G. (1996). "An American in Paris: The influence of nationality on organization theories". *Organization Studies* (vol. 17, núm. 3, pàg. 525-537).

Howard, D.; Hoverstadt, P. (2005). "Systemic thinking, the new era of quality management". *Journal of Quality*.

Ishikawa, K. (1954). *Hinshitsu Kanri Nyumon*. Tòquio: JUSE Press Ltd. [Edició espanyola: *Introducción al control de calidad*. Madrid: Díaz de Santos, 1994.]

Ittner, C.; Larcker, D. (1996). "Measuring the impact of quality initiatives on firm financial performance". A: D. F. Fedor; S. Ghosh (editors). *Advances in Management of Organization Quality* (pàg. 1-37). Stanford: JAI Press.

Jackson, S. (1990, octubre). "Calling in the gurus". *Director* (pàg. 95-101).

Jacques, M. L. (1996). "Fifty years of quality: an anniversary retrospective". *The TQM Magazine* (vol. 8, núm. 4, pàg. 5-16).

Juran, J. M. (1993). "Why quality initiatives fail". *Journal of Business Strategy* (vol. 14, núm. 4, pàg. 35-48).

Kaluzny, A. D.; McLaughin, C. (1992). "Managing transitions: Assuring the adoption and impact of TQM". *Quality Review Bulletin* (vol. 18, núm. 11, pàg. 380-384).

Kanji, G. K. (1990). "Total quality management: The second industrial revolution". *Total Quality Management* (vol. 1, núm. 11, pàg. 3-11).

Kotter, J. P. (1995). "Leading change: Why transformation efforts fail". *Harvard Business Review* (vol. 73, núm. 2, pàg. 59-67).

Lackritz, J. R. (1997). "TQM within Fortune 500 corporations". *Quality Progress* (vol. 30, núm. 2, pàg. 69-72).

Lawler, E. E.; Mohrman, S. A.; Ledford, G. E. (1992). *Employee involvement and total quality management: practices and results in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Levitt, T. (1972). "Production-line approach to service." *Harvard Business Review* (vol. 50, núm. 5, pàg. 41-52).

Levitt, T. (1976). "The industrialization of service". *Harvard Business Review* (vol. 54, núm. 5, pàg. 63-74).

Llorens, F. J.; Verdú, A. J. (2004). "Total quality management, institutional isomorphism and performance: The case of financial services". *The Service Industries Journal* (vol. 24, núm. 5, pàg. 1-17).

Macdonald, J. (1998). "The quality revolution in retrospect". *The TQM Magazine* (vol. 10, núm. 5, pàg. 321-333).

Masters, R. J. (1996). "Overcoming the barriers to TQM's success". *Quality Progress* (vol. 29, núm. 5, pàg. 53-55).

McKenna, S. (1995). "The cultural transferability of business and organizational re-engineering: examples from Southeast Asia". *The TQM Magazine* (vol. 7, núm. 3, pàg. 12-16).

Merino, J. (2001). *La calidad en la empresa industrial española* (capítol 3). Bilbao: Fundación BBVA.

Milakovich, M. E. (1991, primavera). "Total quality management in the public sector". *National Productivity Review* (10, pàg. 195-213).

Millar, R. M. G. (1987). "Foreword". A: J. Cullen; J. Hollingham (1987). *Implementing total quality*. Bedford: IFS Publications.

Oakland, J. S. (1993). *Total quality management: The route to improving performance*. Londres: Butterworth-Heinemann.

Peters, T. J.; Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Nova York: Harper & Row Publishers.

Powell, T. C. (1995). "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study". *Strategic Management Journal* (vol. 16, núm. 1, pàg. 15-37).

Sainfort, F.; Carayon, P. (1997). . "Total quality management in an American public sector organization". Deuxieme Congrès International Franco-Québécois de Genie Industriel, ALBI.

Shortell, S. M.; O'Brien, J. L.; Carman, J. M.; Foster, R. W.; Hughes, E. F. X.; Boerstler, H.; O'Connor, E. J. (1995). "Assessing the impact of continuous quality improvement / total quality management: Concept versus implementation". *Health Services Research* (vol. 30, núm. 2, pàg. 377-401).

Sila, I.; Ebrahimpour, M. (2003). "Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM) across countries". *International Journal of Production Research* (vol. 41, núm. 2, pàg. 235-268).

Westphal, J. D.; Gulati, R.; Shortell, S. M. (1997). "Customization or conformity?. An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption". *Administrative Science Quarterly* (vol. 42, núm. 2, pàg. 366-394).

Wisner, J. D.; Eakins, S. G. (1994), "A performance assessment of the US Baldrige Quality Award Winners". *International Journal of Quality & Reliability Management* (vol. 11, núm. 2, pàg. 8-25).

Wright, K. L.; Thompsen, J. A. (1997). "Building the people's capacity for change". *The TQM Magazine* (vol. 9, núm. 1, pàg. 36-41).

Zhao, X.; Yeung, A. C. L.; Lee, T. S. (2004). "Quality management and organizational context in selected service industries of China". *Journal of Operations Management* (vol. 22, núm. 6, pàg. 575-587).

Zucker, L. G. (1983). "Organizations as institutions". A Bacharach, S. B. (editor). *Advances in Organizational Theory and Research* (pàg. 1-43). Greenwich CT: JAI Press.