

# La qualitat i els models de gestió de la qualitat

Ricard Santomà Vicens  
M. Jesús Martínez Argüelles  
Lluís Codó Pla

PID\_00239172

---

Temps mínim previst de lectura i comprensió: **6 hores**





# Índex

<b>Introducció.....</b>	<b>5</b>
<b>Objectius.....</b>	<b>6</b>
<b>1. El concepte de <i>qualitat</i>: evolució i visió actual.....</b>	<b>7</b>
1.1. Una visió històrica breu de la conceptualització de la qualitat ..	8
1.2. Diverses aproximacions al concepte de <i>qualitat</i> .....	9
1.2.1. La qualitat com a excel·lència .....	9
1.2.2. La qualitat com a valor .....	11
1.2.3. La qualitat com a conformitat amb les especificacions .....	11
1.2.4. La qualitat com a satisfacció del consumidor .....	13
1.3. L'orientació al client com a centre de la gestió de la qualitat .....	15
1.4. Les aportacions dels autors més rellevants .....	17
1.4.1. Gestió de la qualitat segons Deming .....	17
1.4.2. Gestió de la qualitat segons Juran .....	20
1.4.3. Gestió de la qualitat segons Crosby .....	22
1.4.4. Gestió de la qualitat segons Ishikawa .....	24
1.4.5. Gestió de la qualitat segons Feigenbaum .....	25
1.4.6. Comparació entre les aportacions dels més influents ...	26
1.5. Costos de qualitat i no-qualitat .....	28
<b>2. La normalització i certificació de la qualitat.....</b>	<b>32</b>
2.1. Normalització i certificació .....	33
2.2. La normalització de la qualitat. Les normes ISO 9000 .....	35
2.3. Principals motivacions per a la implantació de les normes ISO 9000 .....	41
<b>3. L'excel·lència en la gestió. La gestió de la qualitat total.....</b>	<b>46</b>
3.1. El model d'excel·lència europeu .....	47
3.1.1. Conceptes fonamentals del model EFQM .....	48
3.1.2. Estructura del model EFQM .....	49
3.1.3. Beneficis de la implantació del model EFQM .....	54
3.2. El model Malcolm Baldrige .....	56
3.3. El model del Deming Prize del Japó .....	59
3.4. Comparació entre els diferents models .....	62
3.4.1. Comparació entre el model d'excel·lència EFQM i les normes ISO 9000 .....	62
3.4.2. Comparació entre els models d'excel·lència EFQM, Malcolm Baldrige i Deming Prize .....	64

<b>4. La gestió per processos.....</b>	<b>68</b>
4.1. De l'organigrama a la gestió per processos .....	68
4.2. Conceptualització dels processos .....	70
4.2.1. Els processos en les normes de qualitat .....	70
4.2.2. Concepte de procés .....	73
4.2.3. Desenvolupament d'un procés .....	74
4.3. El mapa de processos .....	77
4.4. Els indicadors de procés .....	82
<b>Exercicis d'autoavaluació.....</b>	<b>87</b>
<b>Solucionari.....</b>	<b>88</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>91</b>

## Introducció

La qualitat constitueix un concepte relliscós, fàcil de visualitzar, però molt difícil de definir. Així, en el llenguatge comú el terme *qualitat* presenta una pluralitat de significats i en l'àmbit acadèmic hi ha diverses disciplines que analitzen la qüestió des d'òptiques diferents i que hi atribueixen també accepcions diferenciades. No obstant això, els directius de les empreses consideren que la qualitat dels productes i dels serveis constitueix un dels elements fonamentals per a l'èxit empresarial.

Per tant, en aquest primer mòdul intentarem aclarir el que s'entén per *qualitat* actualment en l'àmbit de la gestió organitzativa, i observar com aquesta conceptualització ha anat canviant al llarg del temps. Per fer aquest viatge per l'evolució del concepte de *qualitat* ens basarem en les aportacions dels autors més influents en la temàtica.

El concepte de *qualitat* com a orientació al client s'ha fixat actualment amb fermesa en la cultura empresarial de les organitzacions més reeixides. Però la posada en pràctica d'aquesta filosofia continua essent un dels elements de la gestió que els empresaris continuen considerant més difícils d'aconseguir. Partint d'aquesta premissa, en aquest mòdul es pretenen donar a conèixer els models de referència per a la implantació de sistemes per a la gestió de la qualitat, que tenen més difusió. A partir de la guia, normalització i certificació de la qualitat que proporciona l'ISO 9000, ens endinsarem en l'estudi de models més ambiciosos, que persegueixen la gestió total de la qualitat i fins i tot l'excel·lència en la gestió organitzativa.

Aquests models d'excel·lència presenten com un dels seus atributs bàsics la gestió per processos. Per això, dedicarem un apartat específic d'aquest mòdul a aprofundir en la seva comprensió i en els aspectes que cal considerar per a la seva implantació efectiva en les organitzacions.

## Objectius

Els principals objectius d'aquest mòdul són que l'estudiant sigui capaç de:

1. Conèixer l'evolució en el temps del que s'entén per *qualitat*.
2. Saber quines són les claus de la conceptualització actual de la qualitat.
3. Conèixer quins han estat els autors que han fet les aportacions més rellevants en aquest àmbit i quina ha estat la seva contribució.
4. Saber identificar els costos de la qualitat i la no-qualitat en una organització.
5. Entendre les diferències existents entre normalització i certificació de la qualitat.
6. Conèixer les característiques bàsiques del model ISO 9000.
7. Saber valorar els costos i beneficis que es deriven de la implantació del model ISO 9000.
8. Saber què s'entén per *gestió de la qualitat total*.
9. Conèixer les característiques bàsiques dels models de gestió fonamentals: EFQM, Malcolm Baldrige i Deming.
10. Saber analitzar comparativament aquests models.
11. Saber identificar els costos i beneficis de la seva implantació.
12. Conèixer què s'entén per *gestió per processos*.
13. Saber definir un procés i tots els seus atributs.
14. Ser capaç de dissenyar el mapa de processos d'una organització.

## 1. El concepte de *qualitat*: evolució i visió actual

La qualitat ha estat una preocupació constant per als investigadors acadèmics i un tòpic recurrent en l'àmbit de la gestió empresarial, fins al punt que el concepte va arribar a ser considerat, al final del segle passat, com «el *mantra* més freqüent entre els mànagers i executius de les organitzacions contemporànies», el «principal determinant del creixement de les empreses als mercats internacionals» i la «força motriu del procés de canvi en les organitzacions modernes».

### Qualitat del servei

L'estudi que elabora cada any conjuntament l'IESE i l'empresa Burson-Marsteller, en el qual es recullen les opinions dels directius de les principals empreses espanyoles sobre diversos temes relacionats amb la gestió empresarial revela que la qualitat i, en particular, la qualitat del servei, constitueix un factor d'importància vital. Així, en la classificació que s'hi fa dels cinc factors que els enquestats consideren «clau de l'èxit empresarial», la qualitat del servei i la qualitat del producte són esmentades en tots els informes anuals duts a terme des de l'any 1993 fins a l'actualitat, i ocupen habitualment dues de les tres primeres posicions. A més, es tracta d'un dels cinc factors que els directius enquestats consideren «més difícils d'aconseguir», valoració que es repeteix en tots els informes elaborats.

Tanmateix, resulta sorprenent comprovar que lluny d'existir una definició universalment acceptada del concepte **qualitat**, hi ha múltiples accepcions del terme i, amb freqüència, contradictòries.

Així, la qualitat ha estat definida, entre altres termes, com a valor, conformitat amb les especificacions, conformitat amb les normes, aptitud o idoneïtat per a l'ús, absència de defectes, complir i superar les expectatives del consumidor, o superioritat o excel·lència.

En els apartats següents s'aprofundeix en el que s'entén per *qualitat* i com la seva conceptualització ha anat canviant amb el temps. A més, analitzarem les contribucions dels teòrics més importants en matèria de qualitat. Finalment, remarcarem per què és important establir sistemes de control i gestió de la qualitat en les organitzacions, i compararem els costos derivats d'implantar sistemes de qualitat i els costos derivats de no tenir sistemes de qualitat i, per tant, assumir un risc superior de produir béns defectuosos i insatisfactoris per als clients.

## 1.1. Una visió històrica breu de la conceptualització de la qualitat

Al llarg de la història l'ésser humà ha intentat produir béns aptes per al seu ús, amb les millors prestacions i la fiabilitat més gran. Tanmateix, aquest afany de perfecció s'ha materialitzat de manera diferent al llarg del temps.

L'artesà medieval tenia un contacte directe amb l'usuari final del producte, la qual cosa li permetia conèixer les seves necessitats i exigències, i produïa gairebé a mida i, implícitament, s'orientava al client.

La revolució industrial i el taylorisme representen un increment de la divisió de la feina i de l'especialització de funcions, cosa que ocasiona la pèrdua d'aquest contacte directe amb els clients. Així, fins a la meitat del segle XX, la qualitat era vista com un **problema de producte**, que se solucionava mitjançant eines d'inspecció. Al final del procés de producció els productes o peces sense defectes es comercialitzaven i els que no superaven els estàndards eren rebutjats. Aquesta situació dona pas al control estadístic de la qualitat, mitjançant l'aplicació d'eines i tècniques estadístiques que facilitin la detecció de productes defectuosos. A més, progressivament es desenvolupen mètodes per a millorar la qualitat dels processos; mesurant i millorant l'estabilitat de la producció de les factories, es redueix el percentatge de defectes i es compleixen les especificacions dels dissenys. No obstant això, fins a aquest moment, la qualitat es continuava considerant una qüestió que vincula fonamentalment al departament de producció.

Aquesta visió canvia en passar a considerar la qualitat un **factor estratègic**, que afecta no solament els productes sinó també els serveis, no solament els aspectes tangibles sinó també els intangibles. Així la qualitat no és ja una qüestió inspectora, sinó preventiva, que requereix l'esforç col·lectiu de totes les àrees i tots els membres de l'organització. Com que la qualitat és responsabilitat de tothom, en primer lloc, s'ha de conscienciar tots els integrants de l'empresa en la cultura de la qualitat. A continuació s'han de dissenyar, planificar i implementar processos de millora contínua. La gestió estratègica de la qualitat constitueix així una font d'avantatges competitiu.

Taula 1. Les diferents conceptualitzacions de la qualitat

Etapes Atributs	Qualitat de producte: inspecció	Control estadístic de la qualitat dels processos	Assegurament de la qualitat	Gestió estratègica de la qualitat
Finalitat principal	Control de productes defectuosos	Control dels processos	Coordinació i prevenció	La qualitat com a eina estratègica
Visió de la qualitat	Problema que s'ha de resoldre	Problema que s'ha de resoldre	Problema que s'ha de resoldre amb mentalitat proactiva	Font d'avantatges competitiu
Èmfasi	En el producte i la producció	En l'homogeneïtat dels processos	Tota la gamma de serveis	En el mercat i en els consumidors



Etapes Atributs	Qualitat de producte: inspecció	Control estadístic de la qualitat dels processos	Assegurament de la qualitat	Gestió estratègica de la qualitat
Mètodes	Estàndards, mesurament, recompte i inspecció	Control estadístic	Plans i sistemes de qualitat	Pla estratègic de qualitat
Responsables de la qualitat	El departament de control de qualitat	Els departaments d'enginyeria i producció	La totalitat de departaments	Tots els membres de l'organització
Lema	La qualitat ha de ser inspeccionada	La qualitat ha de ser controlada	La qualitat s'ha d'aconseguir	La qualitat s'ha de gestionar

Font: elaboració pròpia

## 1.2. Diverses aproximacions al concepte de *qualitat*

Podem afirmar, seguint Garvin (1988), que la qualitat constitueix un concepte relliscós, «fàcil de visualitzar i exasperantment difícil de definir». Si en l'àmbit acadèmic hi ha diverses disciplines –filosofia, màrqueting, economia i direcció d'operacions, per esmentar-ne només algunes– que examinen la qüestió des d'òptiques diferents; en el llenguatge comú també s'observa una pluralitat de significats, ja que es consideren sinònims de *qualitat* termes tan dispars com *lux*, *valor*, *mèrit* o *excel·lència*. I, tanmateix, el diccionari de la llengua espanyola defineix el vocable *qualitat* com a

«propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie».

Per tant, aprofundir en la definició del concepte resulta imprescindible perquè es pugui parlar de **gestió de la qualitat**. Hi dedicarem aquest apartat. Vegem, a continuació, les conceptualitzacions més habituals del terme *qualitat*: la qualitat com a excel·lència, com a valor i, sobretot, com a conformitat amb les especificacions i com a orientació al client. Enfocament aquest últim que s'ha imposat al món de la gestió de la qualitat, sense que sigui incompatible, ni de bon tros, amb la conformitat amb les especificacions.

### Reflexió

Reflexioneu sobre si tant El Bulli de Ferran Adrià com McDonald's ofereixen o no qualitat partint de les diferents conceptualitzacions de *qualitat* que s'exposen a continuació.

### 1.2.1. La qualitat com a excel·lència

La recerca de la qualitat entesa com a excel·lència és un ideal humà intemporal. Així ho creien ja Sòcrates, Plató i Aristòtil, per a qui l'*areté* –virtut o excel·lència– era la forma superior de totes les coses i l'ideal més elevat.

#### *Areté*

*Aristós* –superlatiu d'*agathós*, 'bo'– és algú o alguna cosa excel·lent, que sobresurt per sobre de la resta. El català actual no ofereix un equivalent exacte del terme *areté*. Potser la paraula *virtut* expressaria el sentit de la paraula grega. Però és que el vocable *areté* presenta una multiplicitat de significats, com assenyala Bauernfeind: a) excel·lència; b) virilitat; com a qualitat que inclou coratge, valentia, esforç i fortalesa; c) mèrit; al principi guerrer i, després, també intel·lectual, social, polític i, finalment, moral; d) virtut, en sentit religiós; e) glòria; com a categoria religiosa i qualitat divina –i per això a la Bíblia s'al·ludeixi a l'*areté* de Crist–, i, finalment, f) brillantor, lloança.

Des d'aquest punt de vista la qualitat «[...] no és ni idea ni substància, sinó una cosa independent [...] que no pot ser definit però que es percep quan és present [...] l'excel·lència innata.» Pirsig (1992).

Com assenyalen alguns autors, resulta difícil descriure la **bellesa**, però és fàcil reconèixer-la quan és present.

### La bellesa

Ja en el seu *Symposium*, Plató argumenta que la bellesa constitueix una forma pura o ideal, això és, un arquetip que no hi ha en la realitat com a tal i que només pot ser aprehès per mitjà de la contemplació successiva d'una sèrie d'objectes bells.

### Exemple

Els defensors de la qualitat com a excel·lència creuen, per exemple, que una novel·la romàntica pot ser satisfactòria des del punt de vista del consumidor, concorde amb els estàndards acadèmics i un producte de valor, però que només es podrà considerar excel·lent si està a l'altura de les millors obres literàries mai escrites.

Tanmateix, el concepte de **qualitat com a excel·lència** ha perdurat fins als nostres dies. Elaborar productes o oferir serveis «excel·lents» és una bona estratègia de màrqueting.

### Exemple

Així ho evidencien moltes campanyes de publicitat actuals, que es basen en l'ideal d'excel·lència per a atreure els consumidors (penseu, per exemple, en les campanyes publicitàries de Bang&Olufsen o Audi). I és que l'excel·lència és un signe universal i absolut de compromís amb la qualitat.

A més, des de la publicació de la coneguda obra *In Search of Excellence* (Peters i Waterman, 1982) l'ús del terme *excel·lència* no ha fet sinó créixer, fins al punt que el mateix model de l'European Foundation for Quality Management (EFQM), que serveix de referència per a les empreses que aspiren a obtenir l'European Quality Award, es denomina, des de 1999, *EFQM business excellence model*.

En la concepció de la *qualitat* entesa com a excel·lència és implícita la idea que hi ha alguna cosa transcendent en els béns i serveis de qualitat que està per sobre de les modes i del temps. Tanmateix, la principal conseqüència d'aquesta visió de la qualitat és que, així definida, es converteix en un intangible, impossible d'aprehendre, només recognoscible a partir de l'experiència i, per tant, **molt difícil de definir i gestionar**.

Així, doncs, definir la *qualitat* com a excel·lència resulta de poca utilitat des del punt de vista operatiu.

### Vegeu també

Veurem amb més detall aquest model en el tercer apartat d'aquest mòdul.

En efecte, presa en sentit literal, l'excel·lència converteix la qualitat en una realitat purament subjectiva, i obliga els responsables de cada organització a emprar com a criteri de qualitat els seus propis judicis personals sobre això, que no han de coincidir –i de fet no ho solen fer– amb els del consumidor, que és qui decideix, en última instància, si un producte o servei és o no excel·lent.

### 1.2.2. La qualitat com a valor

La clàssica associació qualitat-excel·lència comença a declinar amb l'expansió del comerç que té lloc en l'època preindustrial. L'increment del nombre d'individus amb capacitat per a adquirir productes i serveis fa que es comencin a produir béns de qualitat inferior dirigits a un mercat emergent, de tall popular i massiu.

Això es tradueix en una nova **visió funcional** de la qualitat que Feigenbaum recollirà en la primera edició del seu *Total Quality Control* (1951). Per a Feigenbaum la qualitat no té el significat tradicional «del millor» en cap sentit. Significa el millor d'acord amb les circumstàncies o condicions de cada cas. I aquestes condicions són:

- 1) l'ús real del producte i,
- 2) el seu preu de venda.

Això significa que la qualitat d'un producte no pot ser presa en consideració sense tenir-ne en compte el preu.

La discussió subjacent a aquesta definició està relacionada amb la relació existent entre **qualitat i preu**. La teoria econòmica clàssica es va edificar partint de la idea que el preu era el determinant principal –si no l'únic– de les decisions de compra dels consumidors. Tanmateix, quan el consumidor valora la bondat d'una oferta comercial també en té en compte la qualitat; només quan les diferències en qualitat han estat eliminades per l'estandardització, el més barat es converteix en el millor.

### 1.2.3. La qualitat com a conformitat amb les especificacions

La Revolució Industrial converteix Europa –i en particular, l'Anglaterra del segle XVIII– en el líder indiscutible pel que fa a la tecnologia i producció de manufactures. Tanmateix, en el curt període que va de 1800 a 1870 la població dels Estats Units passa de més de 5 milions a més de 38 milions. I la d'Europa gairebé es duplica en el mateix període. En aquest entorn nou, els sistemes productius tradicionals revelaran la seva incapacitat per a proveir els mercats, i, paradoxalment, Europa, que havia liderat la producció de manufactures tèxtils i maquinària industrial pesada, no serà capaç de traslladar els seus avantatges en aquest terreny a la producció en massa de béns complexos com ara armes, rellotges o automòbils.

#### Citació

Com assenyalava De Tocqueville: «Quan només els rics tenien rellotges, aquests solien ser excel·lents; ara, en canvi, se'n fabriquen pocs que valguin la pena, però tothom en té un a la butxaca».

#### El valor i la qualitat d'un servei

Alguns han demostrat que les opinions dels consumidors sobre el valor d'un servei estan positivament relacionades amb els seus judicis sobre la qualitat del servei, però no són idèntiques.

En efecte, des del segle XIX fins al primer terç del segle XX seran els Estats Units els que facin un pas endavant en matèria de qualitat. L'enfocament artesanal que havia presidit la fabricació a l'Antic Continent durant el segle anterior no serà capaç de fer front a les exigències de la fabricació massiva.

Per això les grans empreses que apareixen en aquest període –com Singer o Ford– utilitzen un nou sistema de producció, l'anomenat *American system of manufacturing*, en el qual la clau de la qualitat és la conformitat amb les especificacions: si les peces o els components d'una arma o un automòbil no són intercanviables –perquè no s'ajusten a les especificacions–, la producció serà ineficient. **L'essència de la qualitat és la consistència** i, per això, els treballadors no han de tenir cap tipus de discrecionalitat a l'hora de fer les seves tasques, ja que «la discrecionalitat és enemiga de l'ordre, l'estandardització i la qualitat» (Levitt, 1972).

Levitt (1972) expressa amb claredat, amb relació als serveis, el contrast que hi ha, des del punt de vista de la qualitat, entre la producció artesanal i la producció industrial:

«Per a millorar la qualitat i l'eficiència dels serveis les empreses han d'aplicar el tipus de pensament tecnocràtic, que en altres camps ha substituït ja el cost elevat i l'elegància erràtica de l'artesà pel baix cost i la predicable eficàcia del fabricant.»

Aquest enfocament de la qualitat, molt vinculat al control de les operacions i la producció, és el que utilitza Crosby (1979), qui definirà la *qualitat* com «conformitat amb les especificacions». Des d'aquest punt de vista, són els **departaments d'enginyeria i producció** els encarregats d'assegurar, mitjançant l'aplicació d'eines de control estadístic de la qualitat, que els productes es fabriquen d'acord amb les especificacions o els estàndards de disseny preestablerts.

Tanmateix, les especificacions són especialment vàlides en els serveis de poc contacte amb el consumidor, en els quals és possible delimitar un grup de criteris o estàndards que es poden complir amb poca variació i que redueixen d'una manera radical el cost del servei. De la mateixa manera, en l'economia globalitzada dels nostres dies la conformitat amb les especificacions té un paper cada vegada més important, ja que permet dissenyar una estratègia multinacional, reduir els costos, millorar la qualitat dels productes i serveis i incrementar la competitivitat.

Tanmateix, cal tenir en compte que els consumidors no valoren els béns tenint en compte si compleixen més o menys les especificacions internes de l'empresa, especificacions que, d'altra banda, no coneixen ni, amb tota probabilitat, tenen el mínim interès a conèixer.

### Exemple

En la mineria del carbó a Alemanya, abans de la Primera Guerra Mundial, es constata que empraven cent models diferents de pics, alguns dels quals es fabricaven amb mètodes artesanals. Però únicament tres tenien valor funcional i podien ser fabricats a gran escala amb una gran reducció dels costos.

Per al consumidor, la qualitat d'un producte és sempre una cosa subjectiva.

I això és així fins i tot en els productes el rendiment o prestacions dels quals resulten més senzills d'avaluar, ja que, com assenyalen alguns autors, fins i tot el rendiment objectivament quantificable és percebut d'una manera subjectiva i diferenciada pels diversos clients.

Com veurem a continuació, en un mercat competitiu el consumidor és el jutge últim de la qualitat. La conformitat d'un producte o servei amb els estàndards, tot i ser rellevant –un producte mal dissenyat difícilment serà del grat dels seus usuaris–, no constitueix, com a tal, una prioritat per als consumidors. Quan aquests acudeixen a un establiment comercial no exigeixen al venedor que obri la tapa del televisor per inspeccionar la qualitat dels components; de fet, sovint tenen una imatge de qualitat que no es basa en cap prova tangible.

En última instància, la validesa de les especificacions dependrà de l'habilitat de cada organització per a identificar les necessitats i preferències dels consumidors i traduir-les al llenguatge de la qualitat, tenint en compte sempre que canvien, sovint d'una manera sobtada i radical, al llarg del temps, i converteixen en inservibles els estàndards antics.

#### 1.2.4. La qualitat com a satisfacció del consumidor

En l'actualitat, la definició de *qualitat* més estesa és la que relaciona aquest concepte amb la **satisfacció del consumidor**.

D'acord amb aquest enfocament, es diu que un producte o servei és de qualitat quan és capaç de complir o superar les expectatives dels seus usuaris.

L'origen d'aquesta idea es troba en la bibliografia en matèria de màrqueting i, en particular, del màrqueting de serveis.

Juran va ser un dels primers experts en qualitat que va adoptar aquesta definició. En la quarta edició del seu conegut *Quality Control Handbook* (1988), tot i que manté la definició clàssica de *qualitat* com a adequació per a l'ús (*fitness for use*) que ell mateix havia encunyat, fa un pas més i afegeix que, per a l'empresa, aquesta definició ha de ser entesa en el sentit de:

- 1) satisfer les necessitats del consumidor amb,
- 2) absència de defectes.

#### Exemple

Garvin ofereix un bon exemple de la manera com canvien les preferències dels consumidors. En els nostres dies la durabilitat és un signe de qualitat. Tanmateix, fins al segle XIX, els béns duradors es consideraven de qualitat inferior. Les classes adinerades preferien productes delicats i efímers, de factura artesanal complexa, ja que es podien permetre el luxe de reparar-los o reemplaçar-los sovint. El resultat va ser una llarga associació entre durabilitat i qualitat baixa que només desapareix amb la Revolució Industrial.

L'intens procés de desenvolupament del sector serveis en les economies occidentals ha fet que la definició de *qualitat* com a conformitat amb els estàndards o especificacions hagi anat perdent protagonisme en benefici de la definició que pren com a punt de partida els desitjos i preferències dels consumidors. Així ho posen de manifest diverses sentències sobre la matèria:

- «Els consumidors són els únics jutges de la qualitat, tots els altres judicis sobre això són essencialment irrelevants» (Zeithaml i altres, 1990).
- «Sempre s'ha de recordar que el que compta en matèria de qualitat és la manera com aquesta és percebuda pels consumidors» (Grönroos, 1990).
- «La qualitat és allò que els consumidors diuen que és, i la qualitat d'un producte o servei en particular rau en la manera com és percebut pels consumidors» (Buzzell i Gale, 1987).

La principal dificultat associada a aquesta definició rau en la seva **naturalesa subjectiva**. Cada consumidor, en cada moment històric, té una opinió particular sobre els atributs d'un producte o servei que li confereix un nivell de qualitat més alt o més baix. I en emprar procediments estadístics per a agregar un conjunt de preferències individuals tan heterogènies és possible que es perdi part de la informació rellevant. D'altra banda, convé recordar que les organitzacions que integren una indústria competeixen en diferents dimensions de la qualitat (disseny, fiabilitat, exclusivitat, etc.), amb la qual cosa un mateix nivell de satisfacció es pot obtenir amb diferents estratègies.

Tanmateix, considerar que la qualitat d'un producte o servei depèn de la seva capacitat de satisfer o superar les expectatives dels seus usuaris permet als gestors de les organitzacions avaluar l'impacte de factors d'índole subjectiva, com ara l'amabilitat d'un venedor o la comoditat d'unes instal·lacions, que són crítics per als consumidors i que només és possible quantificar analitzant-ne l'impacte sobre el seu nivell de satisfacció. Un altre avantatge d'aquesta definició és que obliga les organitzacions a analitzar de manera contínua què és el que esperen, volen i prefereixen realment els consumidors a fi d'adaptar-se amb rapidesa als seus gustos i necessitats canviants.

### **Gestió de la qualitat**

El concepte de *qualitat* com a satisfacció del consumidor i, per extensió, la filosofia de la gestió de la qualitat, neixen en l'àmbit de la producció de béns tangibles i estan, per tant, orientats *prima facie* cap a aquest context. A més, les característiques peculiars dels serveis –en particular, la seva intangibilitat– dificulten l'aplicació dels principis de control de qualitat de la producció a les activitats que integren el denominat *sector serveis*. Tanmateix, el fracàs de les empreses de serveis a l'hora d'oferir nivells de qualitat elevats té el seu origen, precisament, en la seva renúncia a adoptar les tècniques de control de qualitat nascudes en el domini fabril.

De fet, la provisió de nivells de qualitat elevats del servei s'ha convertit en una estratègia clau per a les empreses a l'hora de posicionar-se de manera eficaç en els seus respectius mercats. I per això en les dues últimes dècades la qualitat del servei s'ha convertit en una àrea d'investigació popular i en un factor determinant a l'hora de diferenciar productes i serveis i construir, basant-se en aquesta diferenciació, un avantatge competitiu. Tanmateix, el problema inherent a la implementació d'aquesta estratègia ha estat identificat de manera eloqüent per molts investigadors: la qualitat, i en particular, la qualitat del servei és un constructe abstracte, difícil de definir i avaluar.

Per les seves peculiaritats i la seva importància en l'àmbit turístic, es dediquen uns apartats específics en l'inici del segon mòdul de l'assignatura al tema de la qualitat dels serveis.

### 1.3. L'orientació al client com a centre de la gestió de la qualitat

La conceptualització actual del client com a element de referència clau a l'hora d'establir la qualitat dels béns i serveis implica una definició determinada de *qualitat* i de com ha de ser gestionada, com podem veure a continuació.

La qualitat és el conjunt de característiques d'un producte o servei que li confereixen l'aptitud per a satisfer les necessitats explícites i implícites del consumidor.

Aquest concepte de *qualitat* és **multidimensional**, en el sentit que les necessitats dels consumidors són múltiples i diverses, ja que inclouen aspectes com l'aptitud per a l'ús, el disseny, la seguretat, la fiabilitat o el respecte al medi ambient, entre d'altres.

Per *gestió de la qualitat de l'empresa* entenem el procés consistent a identificar, interioritzar, satisfer i superar de manera contínua les expectatives de tots els agents relacionats amb l'empresa (clients, proveïdors, empleats, directius, propietaris i la societat en conjunt) amb relació als productes i serveis que proporciona.

Aquesta gestió de la qualitat implica:

- 1) **Identificar.** L'empresa ha d'esbrinar quines són les necessitats dels seus clients, ja que, si no, no les podrà satisfer de manera continuada. També ha de conèixer les expectatives de la resta de *stakeholders* de l'organització.
- 2) **Interioritzar.** No n'hi ha prou d'entendre el que els clients volen. L'empresa ha d'acceptar aquests desitjos i necessitats i fer-se'ls seus, ja que de cap altra manera no serà capaç de satisfer-los adequadament.
- 3) **Satisfer.** Una vegada que l'empresa ha acceptat les necessitats dels clients, ha de fer els canvis i millores que siguin necessaris en els seus processos per a satisfer-les.
- 4) **Superar de manera contínua.** L'objectiu de l'empresa no és cap altre que complir les expectatives dels clients. Però el procés per a aconseguir-ho és dinàmic i requereix l'adaptació contínua als canvis en les necessitats i percepcions dels clients, i respon a la pressió de la competència i els seus nous productes i a serveis.

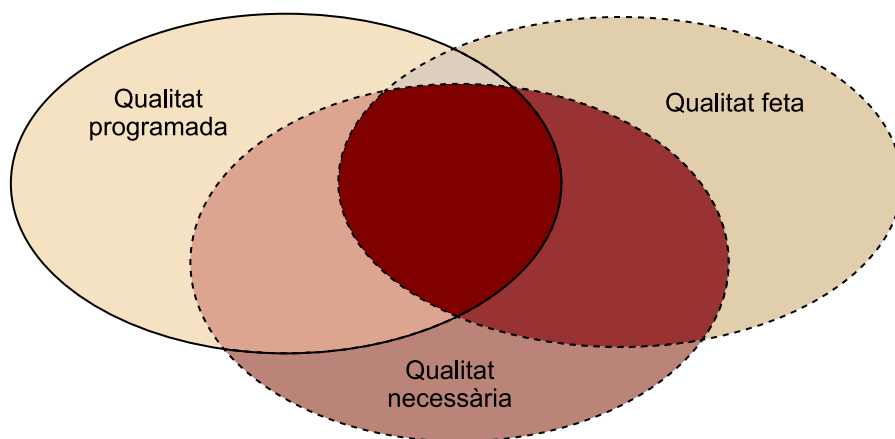
La qualitat així entesa significa **implantar una filosofia** l'objectiu de la qual és orientar totes les activitats i tots els processos per a donar al client el que vol. La implantació d'un sistema de qualitat contribuirà a l'eficiència de l'empresa,

millorarà la imatge corporativa, contribuirà a la funció de màrqueting i incrementarà l'esperit d'equip. Tanmateix, la qualitat, com a eina de creixement sostingut, només és possible mitjançant un procés de millora contínua. I perquè aquesta millora sigui viable, cal entendre el terme *qualitat* en totes les seves dimensions: realitzada, programada i necessària.

- La **qualitat feta** és la que l'empresa ofereix en realitat als consumidors per mitjà dels seus processos productius.
- La **qualitat programada** és la que els líders de l'organització s'han proposat obtenir.
- La **qualitat necessària** és la que el client exigeix o que li agradaria rebre.

L'objectiu de la gestió de la qualitat és que aquests tres cercles se superposin, de manera que s'evitin situacions de malbaratament o d'insatisfacció dels clients, i coincideixin, per tant, la qualitat de disseny, la qualitat de fabricació i la desitjada pels consumidors o usuaris.

Figura 1. Dimensions de la qualitat



Amb aquest objectiu, qualsevol sistema de gestió de la qualitat ha de disposar dels elements bàsics que s'indiquen en la taula següent:

Taula 2. Sistema de gestió de la qualitat

<b>Requisits del client per a un producte o servei determinat</b>	
<b>Control de la qualitat (consecució)</b>	<b>Assegurament de la qualitat (seguretat en la consecució)</b>
1) Preveure allò que es farà.	4) Demostrar el compliment dels punts 1, 2 i 3
2) Documentar per escrit el previst.	5) Auditar el sistema de qualitat.
3) Efectuar el que està escrit.	6) Fer les correccions pertinents.
<b>Conformitat del producte o servei</b>	<b>Seguretat en la conformitat</b>
<b>Satisfacció del client</b>	



## 1.4. Les aportacions dels autors més rellevants

Autors com **Juran, Deming, Crosby, Ishikawa** o **Feigenbaum** han estat considerats per molts com els grans teòrics o gurus de la qualitat sense que aquest fet signifiqui que les seves aproximacions al concepte siguin iguals. De fet, multitud d'obres fan referència a les teories d'aquests cinc autors. Krüger (2001) fa un repàs dels autors que més influència han tingut en el desenvolupament i aplicació de les idees de qualitat i identifica aquests cinc autors posant-los com a sobrenom *big 5*. A continuació, es detallen les principals aportacions dels tres autors més citats: Deming, Juran i Crosby; posteriorment, s'exposen més breument les principals aportacions d'Ishikawa i Feigenbaum; i, finalment, es fa una anàlisi comparativa breu entre ells.

### 1.4.1. Gestió de la qualitat segons Deming

Per a Deming, mitjançant la millora de la qualitat és possible incrementar la productivitat de l'empresa i, per tant, augmentar la competitivitat de l'organització. Segons l'autor, una qualitat baixa implica uns costos alts que comportarien que la companyia perdés la seva posició competitiva.

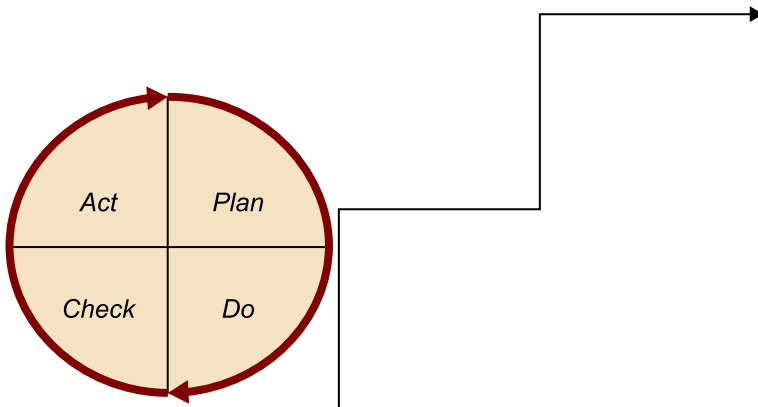
Segons Deming (1989):

«La mejora de los procesos incrementa la universalidad de los productos, reduce la relaboración y los errores, reduce el malgasto de recursos humanos, así como de materiales, lo que produce outputs con menor esfuerzo. Otros beneficios de una mejor calidad son menores costes, gente más feliz en el trabajo y más puestos de trabajo gracias a una mejor posición competitiva de la empresa.»

Deming concep la qualitat mitjançant el seguiment de quatre accions denominades **cicle de Deming** o PDCA (**figura 2**):

- **Plan (P) - planificar:** és la primera acció del pla, que consisteix a establir quines són les necessitats del client i establir la planificació de disseny, de procediments, d'especificacions, etc., necessàries per a assolir-les.
- **Do (D) - fer:** és la segona fase del cicle, que consisteix a dur a terme el que s'ha planificat en la fase anterior.
- **Check (C) - comprovar:** és la tercera fase del cicle, que consisteix a mesurar els resultats fruit de la fase anterior.
- **Act (A) - actuar:** és l'última fase del cicle i s'hi generarà la informació necessària per a poder començar el cicle de millora contínua una altra vegada. Consisteix a analitzar els resultats obtinguts de la fase anterior, descobrir què pensa el client i analitzar per què no s'han complert els plans establerts en la primera fase.

Figura 2. Cicle de Deming



Font: elaboració pròpia a partir d'Alonso i altres (2006)

Una de les aportacions fonamentals de Deming és el cicle de millora contínua, conegut mundialment amb el seu nom (*cicle Deming*) o com a cicle PDCA, les sigles de les seves fases fonamentals: *plan/do/check/act*.

A fi de millorar la qualitat i aconseguir que l'empresa assoleixi un cert grau de competitivitat, Deming proposa **catorze principis**:

- 1) **Crear i difondre la visió, el propòsit i la missió.** Deming indica que l'empresa té dos grans grups de problemes, els d'avui i els de demà. Els problemes d'avui són els que centren l'atenció de l'empresa sense que facin atenció als problemes del futur. Per aquesta raó, Deming proposa que la competitivitat futura de l'empresa passa per la planificació, la reducció del nombre de queixes, la comunicació i l'atenció constant a les necessitats del client.
- 2) **Adoptar la nova filosofia.** La qualitat s'ha de convertir en la nova filosofia de l'empresa. La companyia no pot acceptar un cert grau d'errors, defectes, mala formació, etc. Deming indica que cal adaptar una concepció nova de l'empresa i no conformar-se amb les coses mal fetes ni acceptar-les.
- 3) **Deixar de dependre de la inspecció.** S'ha de passar d'una inspecció dels productes finalitzats per l'empresa a un control estadístic del procés que millori no solament el producte acabat sinó la manera com es treballa.
- 4) **Abandonar la pràctica de fer negocis basada a comprar a preus baixos.** Fins a la data un criteri que utilitza l'empresa a l'hora de fer les seves compres és fer-ho a un preu baix. S'hauria d'incorporar la variable qualitat a l'hora de determinar quins són els millors productes que ha de comprar l'empresa.
- 5) **Millorar el sistema de producció** mitjançant la posada en marxa del cicle de Deming o PDCA.
- 6) **Implantar formació en la feina a tots els nivells directius.**

7) **Instaurar mètodes moderns de supervisió.** Els mètodes moderns es basen en la confiança, i la direcció ha d'adoptar aquesta confiança per a comprendre els errors del sistema escoltant els empleats.

8) **Rebutjar la por.** És responsabilitat de la direcció crear un clima de confiança en el qual cap empleat no tingui por de fer preguntes ni de dirigir-se als superiors per tal de millorar.

9) **Fer caure barreres entre departaments.** La informació d'un departament pot resultar útil als altres i les barreres entre departaments poden dificultar aquest fet.

10) **Eliminar els objectius numèrics per als treballadors.** Els eslògans, dibuixos i pòsters que animin a assolir un cert grau de productivitat o a reduir errors han de ser eliminats. L'empresa ha d'adoptar la filosofia de fer-ho bé i a la primera i posar els mitjans necessaris per a aconseguir-ho.

11) **Eliminar les quotes numèriques per a la mà d'obra.** Basar la producció en unes xifres o en un cert nivell de producció pot comportar que es facin les coses de qualsevol manera sense considerar si estan ben fetes o no.

12) **Eliminar les barreres que privin el treballador de sentir-se orgullós.** Quan els empleats fan bé la seva feina cal reconèixer-ho per a fomentar la motivació i l'esforç per fer bé les coses.

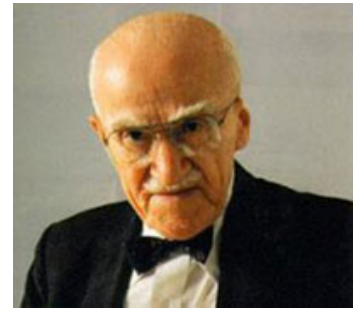
13) **Implantar un programa de formació i millora individual.** Tothom en l'organització hauria d'estar permanentment format a mesura que les necessitats dels clients evolucionen al llarg del temps.

14) **Crear una estructura en la qual hi hagi un compromís constant de l'alta direcció** per a millorar de manera constant la qualitat, i també per a implantar els tretze principis anteriors.

### 1.4.2. Gestió de la qualitat segons Juran

Juran parteix de la base que l'empresa té tres grans problemes per aconseguir la qualitat que són: l'**organització**, la **comunicació** i la **coordinació interna**. Juran entén la qualitat com a adequació del bé a l'ús previst, d'acord amb la visió dels clients. Segons aquest autor, la qualitat és cosa de tots els membres de l'organització.

Juran entén la qualitat com l'adequació del bé a l'ús previst. Aquesta qualitat s'assoleix amb la implicació de tots els membres de l'organització en el seu assoliment, mitjançant la trilogia de la qualitat: la planificació, el control i la millora de la qualitat.



Joseph Moses Juran

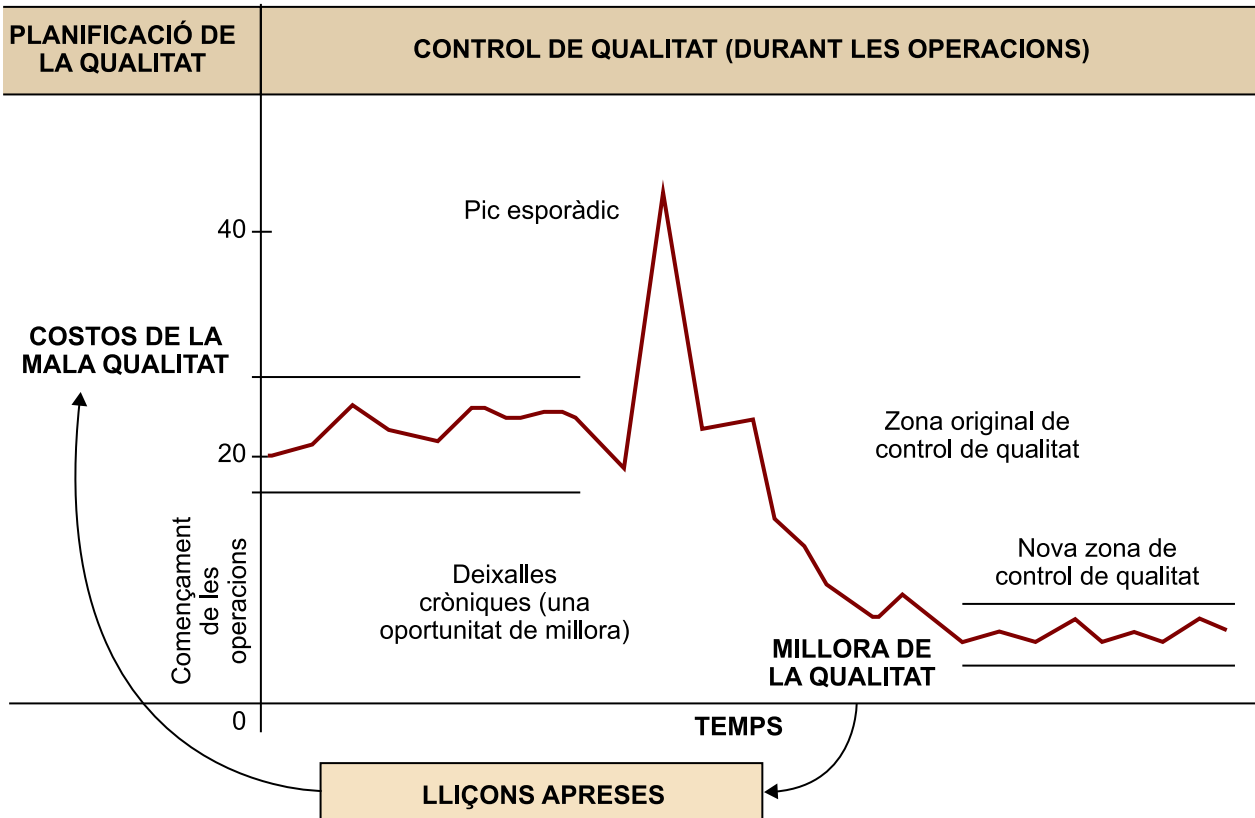
1) **Planificació de la qualitat:** segons Juran, la qualitat s'ha de planificar i incorporar dins del plantejament dels objectius de l'organització. Per a planificar la qualitat s'han de seguir una sèrie de passos:

- a) Establir les metes o els objectius de qualitat.
- b) Identificar quins clients es veuran afectats pels objectius plantejats en el punt anterior.
- c) Determinar les necessitats implícites i explícites del client.
- d) Una vegada es coneixen les necessitats, és moment de dissenyar el producte o servei adequat per a satisfer aquestes necessitats.
- e) Llavors es planifica el procés més eficient per a aconseguir el producte o servei planificat.
- f) S'han de fixar els controls que cal establir per a assegurar que es compleix el que s'ha planificat.

2) **Control de qualitat:** una vegada planificada la qualitat, s'ha de dur a terme. Mitjançant el control de qualitat es determinaran les accions necessàries per assolir els objectius planificats. El control de la qualitat és un cicle continu que es compon d'un primer pas d'avaluació de la realitat de la qualitat, un segon pas de comparació entre la qualitat real i la planificada, i, finalment, un tercer pas d'adopció de mesures sobre les desviacions trobades.

3) **Millora de la qualitat:** és l'etapa en què es busquen uns resultats de qualitat millors als anteriors. En aquesta situació, Juran defineix dos possibles problemes associats amb la qualitat, els problemes esporàdics, que són situacions puntuals que requereixen una solució immediata i a curt termini, i els problemes crònics, que són problemes estructurals de l'organització i són difícils de resoldre en el curt termini. Aquests últims problemes són els que Juran identifica que s'han de resoldre mitjançant el procés de millora de la qualitat.

Figura 3. Diagrama de la trilogia de Juran



Font: Juran (1951) (a Badia, 2001)

Tal com mostra la figura anterior, en un inici es duu a terme l'etapa de planificació de la qualitat en la qual s'estudien les necessitats dels clients, es dissenya el producte i el procés. En començar la feina s'estableixen uns controls de qualitat que poden detectar dos tipus de problemes: els crònics i els esporàdics. Mitjançant el procés de millora de la qualitat, es redueixen els problemes crònics (mesurats a partir dels costos de la mala qualitat).

A més de la trilogia de la qualitat, **Juran va determinar una sèrie de passos per seguir** a fi d'aconseguir la millora de la qualitat. Aquests són:

- 1) Conscienciar tota l'organització sobre la necessitat de millorar.
- 2) Establir objectius de millora.
- 3) Organitzar-se per a assolir els objectius.
- 4) Formar les persones.
- 5) Fer projectes per a resoldre problemes.
- 6) Informar tothom sobre les millores assolides.
- 7) Reconèixer i valorar els èxits aconseguits.
- 8) Comunicar els resultats.
- 9) Mantenir un registre d'èxits.
- 10) Mantenir l'impuls fent que les millores anuals siguin part de l'activitat normal de l'organització.

### 1.4.3. Gestió de la qualitat segons Crosby

Crosby afirma que la qualitat i els programes de millora de la qualitat contribueixen, bàsicament, a reduir els costos de la no-qualitat, millorant la productivitat de la feina i, per tant, la rendibilitat de l'organització. Una de les seves aportacions fonamentals és que la qualitat és gratis, no costa, el que costa és no fer bé les coses a la primera. Segons la seva teoria, fer bé les coses no implica un cost més alt per a l'empresa i, per tant, aquesta ha d'establir el seu estàndard de qualitat en els zero defectes.

Crosby concep la qualitat com el compliment d'uns requisits i fixa el seu estàndard de qualitat en els zero defectes. Les coses s'han de fer bé a la primera. La qualitat és gratis, proclama.



Philip Crosby

Crosby basa el seu pla per a aconseguir assolir l'objectiu dels zero defectes en tres **pilars**: els quatre absoluts de la gestió de la qualitat, els elements bàsics de millora i els passos per a la millora de la qualitat.

1) Els **quatre absoluts de la gestió de la qualitat** són la seva pròpia concepció del concepte de *qualitat* i en què desenvolupa la seva idea dels zero defectes. Per a Crosby (1987), els principis en què es basa són:

- a) La qualitat és el compliment d'uns requisits, que s'han de complir bé des de la primera vegada. L'empresa és responsable de posar els mitjans necessaris per a complir-los.
- b) El sistema de qualitat es basa en la prevenció, s'han de preveure els problemes i buscar-los la solució abans que occorrin.
- c) L'estàndard que l'empresa ha de seguir és el de zero defectes.
- d) La manera de mesurar la qualitat és pels costos de la no-qualitat, els que es deriven de fer malament les coses. Així, la direcció ha de fixar la seva atenció en els costos de la no-qualitat i utilitzar-los com a indicador per a mesurar la millora de la qualitat.

2) Crosby esmenta els **tres elements bàsics** per a aconseguir la millora de la qualitat. En primer lloc, la determinació per aconseguir que la millora de la qualitat formi part dels objectius propis de qualsevol empleat; en segon lloc, formar tots els empleats i destacar especialment el paper que tenen per a aconseguir la qualitat, i, finalment, la implantació de la qualitat, que ha de ser planificada a llarg termini, perquè es produeixi un canvi de filosofia de l'organització cap a la millora contínua.

3) Per tal d'assolir els zero defectes, Crosby va desenvolupar un pla d'acció que es resumeix en **catorze passos**. Aquests són:

- **Compromís de la direcció:** l'alta direcció ha de definir amb una política de millora de la qualitat que afecti tots els membres de l'organització i comprometre-s'hi.
- **Equips de millora de la qualitat:** una vegada establert el compromís, la direcció promourà la creació d'equips de millora per a redefinir la filosofia de l'empresa cap a la qualitat.
- **Mesures de qualitat:** s'han de reunir dades i estadístiques per a analitzar les tendències i els problemes en el funcionament de l'organització. Cada indicador s'ha de fer públic i serà el control que determini l'avenç de l'organització.
- **El cost de la qualitat:** és la mesura principal de l'avenç, el cost de la qualitat és el de fer malament les coses i no a la primera. La qualitat es mesura per la no-qualitat.
- **Tenir consciència de la qualitat:** una vegada la direcció determina el concepte de *qualitat* i quins són els costos de fer malament les coses, adopta un mètode de comunicació intern en què manifesta els convenciments de l'empresa.
- **Acció correctiva:** s'estableix una sistemàtica per a identificar i resoldre els problemes trobats; és important que hi participin les persones que estan directament relacionades amb el problema en qüestió.
- **Planificar els zero defectes:** això és, decidir el pla que cal seguir per a assolir l'objectiu de qualitat. Definir el programa d'actuació amb l'objectiu de prevenir errors d'ara endavant.
- **Capacitació del supervisor:** la direcció rep preparació sobre com s'ha d'elaborar i executar el programa de millora.
- **El dia dels zero defectes:** consisteix a planificar el dia a partir del qual l'organització té com a propòsit iniciar la filosofia dels zero defectes.
- **Fixar metes:** cadascuna de les persones amb responsabilitat s'ha de reunir amb el personal per fixar quines metes decideixen posar-se, a fi d'assolir l'objectiu general de l'empresa que és assolir els zero defectes.
- **Eliminar les causes dels errors:** es demana al personal que mostri proactivitat i que informi de les possibles causes que puguin originar els errors de l'empresa.
- **Reconeixement:** s'estableix un programa d'incentius per als èxits importants.
- **Consell de qualitat:** implica reunions periòdiques de tots els professionals de millora de la qualitat per a aconseguir intercanvi d'opinions i un aprenentatge de l'empresa cap als zero defectes.
- **Començar de nou:** la millora de la qualitat és un cicle que no acaba mai, una vegada s'ha arribat al final es torna a començar.

### 1.4.4. Gestió de la qualitat segons Ishikawa

La principal aportació d'Ishikawa al desenvolupament de la qualitat està en el desenvolupament d'una estratègia, basada en la filosofia japonesa, que consisteix en la implantació de la qualitat, no sols des de dalt cap a la part baixa de l'organització, sinó també de principi a final en el cicle de vida del producte.

Defineix el control de qualitat com desenvolupar, dissenyar, manufacturar i mantenir un producte de qualitat. Concep el control de la qualitat total com una cosa que ha de ser apreheua, no sols per directius i comandaments intermedis, sinó per tots els treballadors de l'organització ja que la implicació de tothom és decisiva per a assolir-la.



Kaoru Ishikawa

Les contribucions més destacades d'Ishikawa són dues eines per a la gestió de la qualitat: els cercles de qualitat i el diagrama causa-efecte.

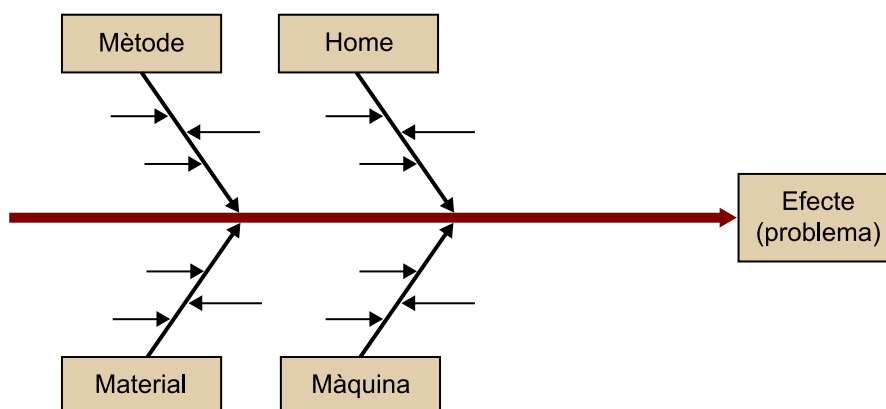
1) Els **cercles de qualitat** són un grup de treballadors (habitualment entre sis i deu) voluntaris que es reuneixen per buscar solucions a problemes detectats en el seu àmbit de treball o per millorar algun aspecte de la seva feina. Per tant, són concebuts per a contribuir al desenvolupament i millora de l'empresa, alhora que per a proporcionar un espai als treballadors perquè participin d'una manera creativa en temes relacionats amb el desenvolupament de la seva feina.

2) El **diagrama causa-efecte** (figura 4) és una representació gràfica de les relacions que hi ha entre les causes que provoquen un efecte determinat. La seva principal validesa rau en la possibilitat d'identificar, classificar i jerarquitzar les causes d'un problema determinat. El seu ús principal rau en el fet de facilitar la resolució de problemes quan manca informació.

#### Els cercles de qualitat a les empreses japoneses

Els cercles de qualitat tenen una gran acceptació tant en empreses americanes com japoneses, però sobretot en aquestes últimes. Com a dada significativa, les companyies japoneses que tenen cercles de qualitat implantats arriben a recollir una mitjana d'un suggeriment per empleat i mes i, aproximadament, un 70% d'aquests suggeriments es converteix en millora efectiva d'un procés.

Figura 4. Diagrama causa-efecte



Font: elaboració pròpia a partir de Badia (1998)



### 1.4.5. Gestió de la qualitat segons Feigenbaum

El concepte de **qualitat total** és una de les principals aportacions de Feigenbaum al constructe de la qualitat. La idea es desenvolupa a partir d'elements com són la gestió de la qualitat, el sistema de qualitat total i les estratègies de gestió. A més del concepte, Feigenbaum aporta idees com la promoció de l'ètica de la qualitat i la classificació dels costos de la qualitat.

La idea bàsica que mostra en el seu llibre *Total Quality Control*, originàriament publicat el 1951, és que la qualitat és una filosofia corporativa i ha de formar part de la cultura de l'empresa. El seu principi bàsic és que la qualitat és feina de tots els que intervenen en cadascuna de les fases del procés.

Són dignes de destacar dos aspectes relacionats amb la teoria de Feigenbaum:

- D'una banda, que la qualitat és responsabilitat de tothom en la companyia, des de l'alta direcció fins als treballadors. La qualitat no solament es relaciona amb el departament de producció, sinó que afecta totes i cadascuna de les activitats que fa l'empresa.
- D'una altra banda, Feigenbaum reconeix que els costos de la no-qualitat s'han de categoritzar si es volen gestionar, així afirma que els costos de control i els costos d'errors de control s'han de minimitzar.

Feigenbaum destaca per l'aportació del concepte de **qualitat total**. La qualitat és una filosofia corporativa que involucra tots i cadascun dels membres de l'organització.

El 1991 es reedita el seu manual amb motiu del 40 aniversari de la primera publicació, que amplia el concepte de *qualitat* amb l'aportació de **deu sentències clau**:

- 1) La qualitat és un procés que involucra tota la companyia.
- 2) La qualitat és el que el client diu que és.
- 3) La qualitat i els costos són una suma, no una diferència.
- 4) La qualitat requereix un fanatisme tant individual com col·lectiu.
- 5) La qualitat és una manera de dirigir i, per tant, és responsabilitat de l'alta direcció la seva difusió a tota l'empresa.
- 6) La qualitat i la innovació depenen l'una de l'altra.
- 7) La qualitat és una ètica que s'ha d'aplicar en totes les àrees de l'empresa.
- 8) La qualitat requereix millora contínua.
- 9) La qualitat és el camí de la productivitat més eficaç amb relació al cost i amb menys intensitat al capital.

10) La qualitat s'implementa dins d'un sistema total connectat a clients i proveïdors.

#### 1.4.6. Comparació entre les aportacions dels més influents

Corma (2005) fa una anàlisi comparativa entre els tres autors a partir de la confrontació de la definició de *qualitat* de cada autor, el grau de responsabilitat assignat a la direcció, la motivació per aconseguir la qualitat, l'enfocament que ha de prendre la implantació de la qualitat, la proposta que fa cada autor per tal d'aconseguir els objectius de qualitat, les bases per a la millora, l'equip humà que s'ha de preparar per aconseguir la qualitat i, finalment, la unitat de mesurament dels avenços de la qualitat per l'empresa. Els resultats d'aquesta anàlisi comparativa es mostren en la taula següent:

Taula 3. Comparació entre Crosby, Deming i Juran

Contingut	Crosby	Deming	Juran
<b>Definició de qualitat</b>	Conformitat amb les especificacions	Uniformitat a cost baix i adequada al mercat	Adequació a l'ús
<b>Responsabilitat de la direcció</b>	Responsable d'impulsar la qualitat	Responsable de la majoria dels costos de la qualitat	Responsable de la qualitat
<b>Motivació</b>	Zero defectes	Control estadístic per a la millora	Evitar la recerca de la perfecció
<b>Enfocament</b>	Prevenició	Reducció de variabilitat	Planificació de la qualitat
<b>Proposta</b>	14 passos per a millorar la qualitat	14 per a la direcció	Trilogia de la qualitat
<b>Bases per a la millora</b>	Un procés	Millora contínua	Equip per projecte
<b>Equips</b>	Comitè de qualitat	Participació dels empleats en la presa de decisions	Cercles de qualitat
<b>Mesurament de la qualitat</b>	Costos de no-qualitat	Millora contínua	La qualitat sí que costa, hi ha un òptim

Font: Corma, 2005

Es pot observar la coincidència entre els tres autors en uns punts bàsics, com són: la necessitat de lideratge de l'alta direcció i també la seva participació, la necessitat de formar els treballadors, la importància de la planificació de la qualitat i que aquesta involucri totes les persones de l'organització i, finalment, una presència permanent de la millora de la qualitat ja que una vegada finalitzat un procés, s'ha de tornar a començar.

A més d'aquests aspectes, es poden identificar una sèrie de conceptes comuns en els diferents autors estudiats i que representen els fonaments bàsics per a desenvolupar les idees de gestió de la qualitat o gestió de la qualitat total. Aquests conceptes són fonamentals a l'hora de determinar l'estratègia, igual que en el moment de desenvolupar les operacions. Tal com indiquen Tummala i Tang (1996), són: l'orientació al client; el lideratge; la millora contínua;

la planificació estratègica de la qualitat; la qualitat de disseny, promptitud i prevenció; la participació de les persones i de l'organització; la gestió basada en els fets.

- **Orientació al client:** tal com indiquen la majoria d'autors, la qualitat ha de ser definida pel client. Juran i Crosby subratllen aquest concepte i defineixen *qualitat* com l'adequació a l'ús o conformitat amb les especificacions. Ishikawa incideix en la importància que els productes o serveis siguin concordes als desitjos dels clients.
- **Lideratge:** la direcció de l'empresa és qui crea els valors centrats en la qualitat; aquests valors és primordial que siguin visibles i clars. Crosby, igual que Deming i Juran, destaca la importància del lideratge de la direcció ja que aquesta ha de ser qui impulsi la qualitat i la cultura necessària perquè l'organització assoleixi una millora contínua. Feigenbaum parla de qualitat com a fanatisme individual i col·lectiu, la comunicació i animació del qual depèn de la direcció general, mentre que Ishikawa indica que és necessària la participació de tothom en la qualitat i sense un lideratge en el tema aquest fet no seria possible.
- **Millora contínua:** tots els autors parteixen de la base que la qualitat és un procés que s'inicia sense tenir una finalitat i que l'objectiu és la millora contínua de l'organització. Crosby parla d'assolir els zero defectes. Deming estableix una metodologia per a la millora contínua (PDCA). Juran indica que per a aconseguir la qualitat ha de ser planificada a llarg termini i, una vegada finalitzat un pla, s'ha de tornar a començar. Feigenbaum afirma que la qualitat requereix una millora contínua i Ishikawa, mitjançant els cercles de qualitat, reforça la necessitat d'una millora contínua que sorgeix de la mateixa organització.
- **Planificació estratègica de la qualitat:** assolir l'excel·lència en la qualitat i un lideratge al mercat requereix una orientació cap al futur i una voluntat de compromís amb els clients, empleats, propietaris, proveïdors i la comunitat, en general. L'orientació a la qualitat de l'empresa requereix que aquesta voluntat es reflecteixi en els plans, així Juran indica en la seva trilogia de la qualitat que el primer pas implica una planificació de la qualitat, Deming amb la proposta d'un cicle de millora contínua (PDCA) indica que el primer pas és la planificació i Crosby, al seu torn, indica que per a implantar la qualitat, ha de ser planificada a llarg termini perquè es produeixi un canvi de filosofia de l'organització cap a la millora contínua. Feigenbaum, per la seva banda, assenyala que la qualitat està inserida dins d'un sistema global i que, en si mateixa, implica un nou mode de direcció.
- **Qualitat de disseny, promptitud i prevenció:** la qualitat en el disseny previ del producte i la prevenció d'errors és un dels aspectes que assenyalen els autors en les seves teories. Crosby indica que el producte s'ha de fer bé i a la primera i determina l'estàndard de l'empresa en els zero defectes.

Deming assenyala que s'ha de deixar de dependre de la inspecció per a passar a un control estadístic del procés, que millori el producte acabat i la forma com es treballa. Juran afirma que fins que no es coneixen les necessitats del client no s'ha de dissenyar el producte alhora que cal comparar la qualitat real amb la planificada i corregir les desviacions trobades. Ishikawa inclou el disseny en la seva definició de *qualitat* i Feigenbaum expressa que els costos dels errors s'han de minimitzar.

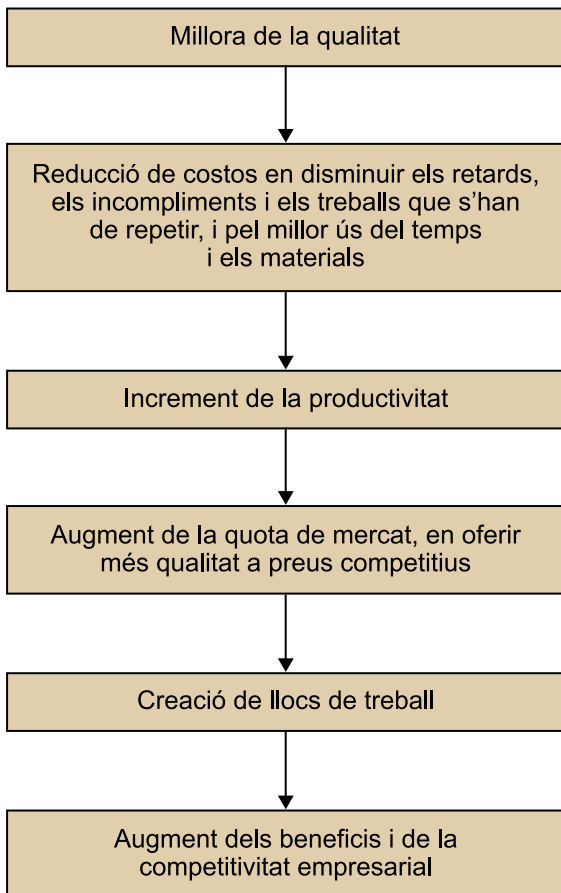
- **Participació de les persones i de l'organització:** en indicar el terme *persones*, es remarquen totes les que treballen en l'organització independentment de la seva categoria laboral. Ishikawa indica que tots els empleats han de treballar junts per a assolir els objectius de qualitat i productivitat. Deming assenyala que s'ha de crear un clima de confiança perquè tots els membres de l'organització s'animin a participar en la millora. Juran afirma que tota l'organització ha de ser conscient sobre la necessitat de millorar. Crosby parla del paper que tenen tots i cadascun dels empleats per a aconseguir la qualitat i Feigenbaum sosté que la qualitat involucra tota la companyia, de fet, arriba a afirmar que requereix un fanatisme individual i col·lectiu.
- **Gestió basada en els fets:** la gestió de la qualitat ha de partir de fets concrets i mesurats, per la qual cosa l'objectivitat i la claredat del mesurament són imprescindibles per a la gestió. En aquesta línia, Deming parla del control estadístic dels processos, Crosby que la mesura de qualitat rau en els costos de la no-qualitat i Juran dels òptims de la qualitat. Ishikawa, per la seva banda, concep un control de la qualitat que ha de ser fet per tots, i Feigenbaum assenyala que la qualitat és el camí per a la millora de la productivitat, i afirma que els costos de la no-qualitat s'han de categoritzar si es volen gestionar adequadament.

### 1.5. Costos de qualitat i no-qualitat

Segons la visió tradicional, la qualitat era una activitat sense valor afegit que augmentava els costos de producció sense incrementar la productivitat. La gestió integrada de la qualitat es basa, al contrari, en la idea que la qualitat, la reducció dels costos i la productivitat són conceptes vinculats entre ells, que creen un **cercle virtuós**.

La relació entre aquestes tres variables va ser formalitzada per Edward Deming en la seva coneguda reacció en cadena, la qual es mostra a continuació:

Figura 5. Reacció en cadena de Deming



Així, doncs, la qualitat té una doble repercussió sobre la competitivitat empresarial.

- **Internament**, quan la qualitat progressa ho fa també la productivitat, amb la reducció de costos i preus consegüent. I això es tradueix en una quota de mercat més gran i en un increment dels beneficis.
- **Externament**, obtenir més qualitat equival a augmentar la satisfacció del client i la seva fidelitat. Això comportarà un augment de la quota de mercat i, per tant, dels beneficis.

Per tant, el propòsit de qualsevol empresa ha de ser assolir un nivell d'eficiència econòmica que li permeti subsistir i aquest objectiu passa avui per oferir productes i serveis concordes amb les expectatives dels clients. L'evidència indica que és millor evitar la qualitat amb un **enfocament preventiu** que tractar de controlar-la, encara que, òbviament, gestionar la qualitat també implica incórrer en costos. A continuació, s'exposen els diferents tipus de costos associats a la qualitat, i també els que solen aparèixer quan les empreses no utilitzen les eines de gestió de la qualitat.

Habitualment s'entén per *costos de la qualitat* els relacionats amb el desenvolupament del sistema de qualitat, la inspecció dels productes i els costos incorreguts quan el producte no compleix les especificacions establertes.

El problema rau en el fet que els sistemes comptables no han estat dissenyats per a reflectir l'àmplia gamma de costos lligats a la qualitat, per tant, si la direcció només fa un còmput dels ingressos i despeses associats a la qualitat pot passar desapercbut que els costos de qualitat disminueixen a mesura que la qualitat augmenta. Per tant, cal delimitar i individualitzar els costos associats a la qualitat per a controlar-los, imputar-los adequadament i analitzar-ne l'evolució en el temps.

La classificació dels costos de qualitat més utilitzada és la proposada per Juran i Feigenbaum. Aquests autors divideixen els costos en dos grans grups: costos de qualitat i costos de no-qualitat, també coneguts com a *costos de conformitat* i *no-conformitat*, respectivament.

1) Els **costos de qualitat o conformitat** són els derivats de la necessitat de satisfer totes les necessitats dels clients, tant les expressades com les implícites.

Aquests costos són conseqüència de l'intent d'eliminar els defectes en la prestació de béns i serveis. Així, dins d'aquests costos es distingeix entre:

a) Els **costos de prevenció**, és a dir, els derivats de les activitats efectuades per a prevenir l'aparició d'errors.

#### **Exemple**

S'inclouen aquí, per exemple, els ocasionats per la implantació d'un sistema de qualitat i la necessitat de proporcionar formació al personal en matèria de qualitat.

b) Els **costos d'avaluació** són els centrats en els costos de detecció i inspecció de la qualitat. S'incorre en aquests costos en dur a terme activitats encaminades a verificar els nivells de qualitat assolits en comparació dels fixats com a objectiu.

#### **Exemple**

Els costos (en termes de salaris) en què incorre un hotel en fer que el *manager on duty* revisi que s'estan complint tots els estàndards de la marca, i les polítiques i els procediments establerts per a assegurar la satisfacció del client. Així, entre altres aspectes, s'encarrega, per exemple, de comprovar i valorar si tots i cadascun dels elements d'una habitació compleixen els estàndards de qualitat fixats a l'hotel.

#### **Manager on duty**

*Manager on duty* (MOD) o director de guàrdia (o de torn) és un membre de l'equip directiu que s'ocupa de la gerència de l'hotel en absència del gerent o director de l'hotel. Normalment, a les nits o els caps de setmana. Normalment aquesta funció s'exerceix de manera rotatòria entre els membres de l'equip directiu, encara que cada vegada és més freqüent que hi pugui haver una persona el càrrec de la qual sigui exclusivament aquest:

exercir d'administrador o gerent de torn. Aquesta persona es converteix en el punt de referència per a tots els treballadors de l'hotel durant aquell termini, i a més s'ocupa que tots els estàndards de la marca, les polítiques i els procediments establerts per l'empresa s'estiguin executant.

**2) Els costos de no-qualitat o no-conformitat** són els ocasionats per un error del procés existent. Es tracta d'errors en la producció que, en consideració al moment en què són detectats, es poden classificar en dos grans grups:

**a) Els costos d'errors interns** són els que sorgeixen en ocasió de defectes detectats quan el producte encara està a les mans del productor. Es tracta, per tant, de no-conformitats detectades dins de l'empresa abans de l'expedició del producte als clients.

#### **Exemple**

Els derivats de la reelaboració del producte, dels rebutjos generats o de la interrupció del mateix procés productiu.

**b) Els costos d'errors externs** són costos ocasionats per l'existència de defectes en el bé o servei proveïts al client, cosa que genera que no vegi satisfetes correctament les seves necessitats.

#### **Exemple**

Dins d'aquests costos tenim, per exemple, els derivats de la devolució de productes, l'execució de garanties o d'haver de proveir un servei alternatiu, per exemple, perquè no funciona l'*spa* de l'hotel es regala un sopar als clients. Des del punt de vista extern, a més, l'absència de qualitat implica **conseqüències perjudicials** per a la imatge i reputació de l'empresa.

#### **Conseqüències**

Respecte a les conseqüències externes derivades de la no-conformitat, és important tenir en compte que:

- Obtenir un nou client és més costós que retenir-ne un de fix.
- De cada deu clients defraudats només un repeteix l'experiència.
- De cada cent clients insatisfets només quatre ho indiquen al proveïdor del bé o servei.
- Cada client comunica el seu descontentament, de mitjana, a unes nou o deu persones, mentre que un de content només ho fa a una o a dues persones.

## 2. La normalització i certificació de la qualitat

Les aportacions fetes pels diferents teòrics de la qualitat han servit a moltes empreses i institucions per a iniciar-se en la filosofia de la qualitat i poder desenvolupar tot el seu potencial.

La posada en pràctica d'aquesta filosofia ha significat el desenvolupament del disseny, implantació i (si escau) certificació de **sistemes per a la gestió de la qualitat** (SGQ) per les organitzacions.

Els models de gestió de la qualitat són marcs que brinden consell i guia sobre com s'han de posar en marxa els principis, pràctiques i els mètodes de control, gestió i millora de la qualitat. Ofereixen assistència en la identificació dels elements que un SGQ ha d'incloure, en els principis que han d'inspirar el seu disseny i posada en pràctica, i també en la manera d'implantar-lo i actualitzar-lo.

La definició i implantació d'un SGQ pot seguir criteris propis de l'organització, o atènyer-se a les directrius establertes per un enfocament de gestió de la qualitat determinat. En aquest mòdul es presenten els **models normatius** per a la gestió de la qualitat més difosos i que poden ser adoptats per les empreses que volen implantar un sistema d'assegurament de la qualitat.

Com el seu nom indica, els models normatius són compostos per una sèrie de normes comunament acceptades que regulen el procés de disseny, implantació i certificació de l'SGQ de l'organització.

Durant les últimes dècades, les empreses han desenvolupat i implantat SGQ basats en models normatius, com ara eines que permeten planificar, sistematitzar, documentar i assegurar els seus processos de negoci. L'existència d'un SGQ implantat i eficaç s'ha arribat a considerar un requisit imprescindible per a aconseguir resultats de qualitat excel·lents.



El procés d'implantació de SGQ basats en models normatius certificables es va enlairar internacionalment amb la família de les **normes ISO 9000**, el model de normalització d'aplicació genèrica comunament més acceptat. Posteriorment, els models normatius s'han estès temàticament (a altres àrees de gestió) i sectorialment (amb el desenvolupament de sistemes adaptats a les necessitats concretes d'una indústria), i han produït estàndards certificables amb un fort desenvolupament propi.

## 2.1. Normalització i certificació

Partint que una norma és un document consensuat i aprovat per un organisme reconegut nacionalment o internacionalment, depenent de l'àmbit d'aplicació de la norma, la normalització consisteix a desenvolupar normes per a regular situacions que es repeteixen en la realitat. Aquestes normes han de ser fruit del consens entre tots els agents implicats en la norma en qüestió.

La normalització consisteix en l'establiment de normes per tal d'unificar criteris en un àmbit determinat.

Les **normes de qualitat**, com el seu nom indica, defineixen els camins per a assolir els estàndards de qualitat exigits als productes i/o processos. Així, doncs, la norma pot considerar dos aspectes:

- Un **estàndard**, això és, un valor que ha de complir una certa característica d'un producte o procés.

### Exemples

Exemples d'estàndards que constitueixen normes de producte són les normes DIN A4, norma alemanya que especifica un cert format de paper; o les normes ISO 100, ISO 200 i ISO 400, que fixa l'índex de sensibilitat a la claror d'una pel·lícula fotogràfica, entre d'altres.

- Un **procediment**, és a dir, una recomanació sobre com cal organitzar activitats.

### Exemple

Segons aquest punt de vista, una norma és un conjunt de pautes d'actuació que descriuen de manera estructurada i documentada com s'ha d'assegurar l'assoliment d'uns estàndards.

Que una norma aconsegueixi el seu principal objectiu, depèn que la seva elaboració compleixi una sèrie de **requisits**:

- 1) La norma s'ha d'assolir mitjançant un procés consensuat per tots els agents implicats.
- 2) Ha de recollir les experiències d'aquests agents i reflectir la realitat.
- 3) Ha d'estar aprovada per un organisme reconegut pel sector a què s'aplica.

### Normes de qualitat en diferents sectors

El sector turístic és un dels àmbits en els quals més s'han estès les normes de qualitat, però no és l'únic; altres sectors com són l'automobilístic, l'aeroespacial, el químic, l'agroalimentari, el de telecomunicacions i de producció de programari, el d'instrumental i equipament mèdic, i també serveis com el petit comerç i el transport, també disposen de models de qualitat de referència específics.

- 4) Ha de ser difosa i ser de coneixement públic i acceptació general.
- 5) Ha de ser d'aplicació voluntària.

Relacionat amb la normalització apareix el concepte de **certificació**. És a dir, a part d'establir unes normes, hem de poder discernir fàcilment quines empreses les estan aplicant i quines no. Això representa disposar d'institucions independents que comprovin si les empreses estan complint aquestes normes i, si és així, que ho ratifiquin o certifiquin.

La certificació és l'acció duta a terme per una entitat independent i reconeguda per a emetre un document en el qual verifica que un bé i/ o un procés compleixen les especificacions establertes per una norma determinada.

La certificació permet a l'empresa obtenir una marca que acredita la seva qualitat i alhora assegura el compliment d'una norma. La certificació es duu a terme en sistemes, productes o persones.

- La **certificació de sistemes de gestió** consisteix en l'emissió d'un document que acredita que les polítiques, els procediments i les instruccions de la gestió són congruents amb les directrius marcades per la norma a què es fa referència. Generalment, els principals sistemes de gestió certificats a les empreses actuals estan relacionats amb la gestió de la qualitat i la gestió mediambiental.
- La **certificació de productes** implica la verificació de les propietats i característiques que reuneix un producte i que són concordes amb les especificacions marcades per una norma determinada. Aquesta certificació no considera, a diferència de la certificació de sistemes, els aspectes relacionats amb polítiques, procediments o instruccions ja que la seva relació és només amb el producte analitzat. El principal interès de la certificació de productes està en l'assegurament del compliment d'uns estàndards que són necessaris per al consum final del producte o bé com a part integrant d'un altre producte.
- La **certificació de persones** està relacionat amb l'acreditació d'uns coneixements, aptituds o habilitats que té una persona per a desenvolupar una certa activitat. Per a aconseguir la certificació, la persona ha de demostrar davant de l'organisme certificador que té els coneixements, aptituds i habilitats requerits per al desenvolupament de l'activitat normalitzada.

#### Exemple

Moltes empreses exigeixen als seus proveïdors de matèries primeres o productes intermedis que compleixin uns estàndards de qualitat determinats per a garantir que després s'incorporaran als seus processos productius i hi encaixaran perfectament, sense cap problema.

#### Nota

En aquest mòdul, com que abordem la gestió de la qualitat, ens centrarem en la certificació de sistemes.

## 2.2. La normalització de la qualitat. Les normes ISO 9000

El 1947 es va constituir la Federació Mundial d'Organismes Nacionals de Normalització que pren el nom d'International Organization for Standardization (ISO). Actualment es defineix com una xarxa d'institucions nacionals de normalització representa 187 països. És la norma tècnica de més èxit al món: 1.130.000 organitzacions de 187 països tenen certificat el seu correcte ús.

Aquesta organització constitueix l'eix central de la normalització al món. El seu objectiu principal és l'establiment de normes, de compliment voluntari, que tenen com a finalitat fer la vida més fàcil als consumidors i a usuaris.

El 1979 es crea un comitè tècnic dins de l'organització ISO encarregat de desenvolupar una norma que tingui per objectiu la creació d'uns estàndards genèrics de qualitat per a una organització. El 1987 el comitè publica la norma ISO 9000 *Quality Assurance Standards*. Aquesta norma és adoptada per l'Associació Espanyola de Normalització i Certificació (AENOR), que representa a Espanya en la International Organization for Standardization, i es converteix en la norma UNE-EN-ISO 9000, en què *UNE* significa 'una norma espanyola' i *EN*, 'una norma europea'.

En la dècada de 1990 es fa una revisió de la norma que significa una nova edició el 1994. A Espanya s'adopta el nom d'UNE-EN-ISO 9000. Les principals novetats que s'hi introdueixen estan relacionades amb l'intent de donar resposta a les crítiques fetes a la versió de 1987 i que versaven especialment sobre la burocratització excessiva que generava el seu compliment.

Una mostra crítica de la normativa ISO 9000, per Dilbert



La família ISO 9000 s'enfoca a la gestió de la qualitat i està basada en una sèrie d'estàndards. Aquests estàndards i eina són una guia per a aquelles organitzacions que vulguin assegurar que els seus productes i serveis són consistents amb les exigències i requisits dels consumidors.

Com a requisits generals, la norma ISO 9000 determina que l'empresa ha d'establir, documentar, implantar i mantenir un sistema de gestió de la qualitat i millorar-ho contínuament.

La família actual de normes ISO 9000 inclou les següents:



Exemples de certificats de qualitat

- ISO 9001:2015 – Defineix els fonaments i requisits d'un sistema de gestió de la qualitat.
- ISO 9000:2015 – De caràcter general. Cobreix els conceptes bàsics i el vocabulari.
- ISO 9004:2009 – S'enfoca en com aconseguir un sistema de gestió de la qualitat més eficaç i eficient.
- ISO 19011:2011 – Guia per a la realització d'auditories internes i externes d'un sistema de gestió de la qualitat.

La norma ISO 9001 la utilitzen tot tipus d'empreses i entitats, públiques i privades, de tots els sectors d'activitat i mides; sent el mitjà internacionalment acceptat per demostrar compromís amb la qualitat. Aquesta norma permet a les organitzacions treballar de manera més eficient, ja que possibilita alinear tots els processos de l'organització, facilitant el seu enteniment per tots. A més, la seva correcta aplicació incrementa la productivitat i eficiència, reduint costos econòmics.

L'última revisió de la norma correspon a l'any 2015, i entre les novetats destaquen les següents:

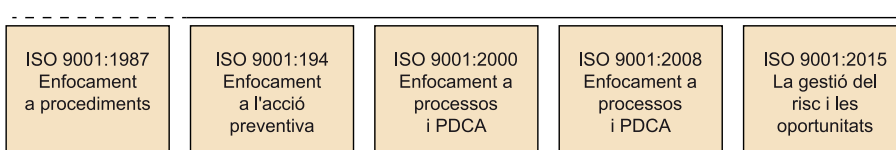
- Una major èmfasi en el lideratge de la direcció.
- Inclou el concepte del risc; no només limitat a aquest efecte negatiu de la incertesa, sinó també per aprofitar els escenaris que poden afavorir la consecució de resultats (oportunitats).
- Aplicació més senzilla per a empreses de serveis i de gestió del coneixement.
- Promou una major eficàcia en la gestió de la cadena de proveïdors.
- Presenta un llenguatge més simple i clar per facilitar la seva aplicació en les organitzacions.

El principal objectiu de la revisió és facilitar la integració d'aquesta norma en els altres Sistemes de Gestió i que aquests siguin més accessibles per a tot tipus d'organitzacions, especialment del sector serveis. Així, comparteix la denominada estructura d'alt nivell, comú a totes les normes de gestió.

Font: revista AENOR

Com a requisits generals, la norma ISO 9000 determina que l'empresa ha d'establir, documentar, implantar i mantenir un sistema de gestió de la qualitat i millorar-ho contínuament.

**Figura 6.** Evolució de les normes ISO i el seu enfocament a través dels anys



## Altres normes ISO d'interès

### 1) La norma ISO 14000. Gestió mediambiental

Aquesta norma proveeix eines pràctiques per a tota classe d'organitzacions que persegueixen l'excel·lència en les seves responsabilitats mediambientals.

La família actual de la norma ISO 14000 inclou les següents:

- ISO 14001:2015. Defineix els requisits i guia d'utilització en què ha de fonamentar-se tot sistema de gestió mediambiental.
- ISO 14004: 2004. Directrius generals i principis dels sistemes de gestió mediambiental.
- ISO 14006: 2011. Directrius per incorporar l'ecodisseny en els sistemes de gestió mediambientals.

### 2) La norma ISO 22000. Gestió de la seguretat alimentària.

Aquesta norma proveeix estàndards de gestió per ajudar a les organitzacions a identificar i controlar els riscos de seguretat alimentària. Degut a la globalització i transport de productes alimentaris, és necessari disposar d'uns estàndards internacionals que assegurin la seguretat de la cadena alimentària.

La família actual de la norma ISO 22000 inclou les següents:

- ISO 22000:2005. Defineix els requisits per a qualsevol organització a l'hora de gestionar la cadena alimentària.
- ISO 22004: 2014. Directrius per a l'aplicació del sistema de gestió de seguretat alimentària ISO 22000.
- ISO 22005: 2007. Principis generals i requisits bàsics per al disseny i implementació del sistema de traçabilitat alimentària.

Els **set principis de la qualitat** en els quals es basa la norma ISO són els següents:

#### 1) Enfocament en el client

El principal objectiu de la gestió de la qualitat és respondre a les expectatives del client. Per això és fonamental identificar als clients que reben el valor produït per l'organització, així com entendre quines són les actuals i futures necessitats dels clients.

#### 2) Lideratge

És crític liderar en el si de l'organització un propòsit compartit, així com la creació de les condicions necessàries perquè l'equip humà es comprometi amb els objectius de qualitat. Tota organització ha de comunicar a tots els nivells la seva missió, visió, estratègia i polítiques.

### 3) Compromís de l'equip humà

És essencial comprometre a tot l'equip humà de l'organització en la creació de valor cap al client. El reconeixement, i la millora de les competències de l'equip humà, faciliten el compromís de les persones cap als objectius de qualitat. Per això una organització ha de promoure i valorar la contribució individual de cada membre de l'equip humà.

### 4) Enfocament basat en processos

Els resultats empresarials són més senzills d'aconseguir quan les activitats que es duen a terme s'enfoquen i gestionen com un sistema coherent i integrat. La gestió de la qualitat es basa en un sistema de processos relacionats entre si. Per això tota organització ha de definir què processos són necessaris per aconseguir els seus objectius de qualitat, així com determinar quins recursos assignar a cada procés.

### 5) Millora contínua

La millora contínua és essencial per a una organització quan aquesta vol mantenir els seus nivells d'excel·lència, o reaccionar davant les condicions internes o externes a les quals es veu sotmesa. La millora contínua de l'acompliment global de l'organització hauria de ser un objectiu permanent d'aquesta.

### 6) Presa de decisions basada en evidències

Aquelles decisions preses sobre la base de l'anàlisi i avaluació de la informació produiran millors resultats. El procés de decisió és un procés complex, per això és important entendre la relació causa-efecte entre els indicadors clau de l'organització, les evidències i els resultats aconseguits.

### 7) Relacions mútuament beneficioses

L'èxit sostingut de l'organització és fruit de les relacions beneficioses amb els seus proveïdors. Una organització i els seus proveïdors són interdependents, i una relació mútuament beneficiosa augmenta la capacitat de tots dos per crear valor.

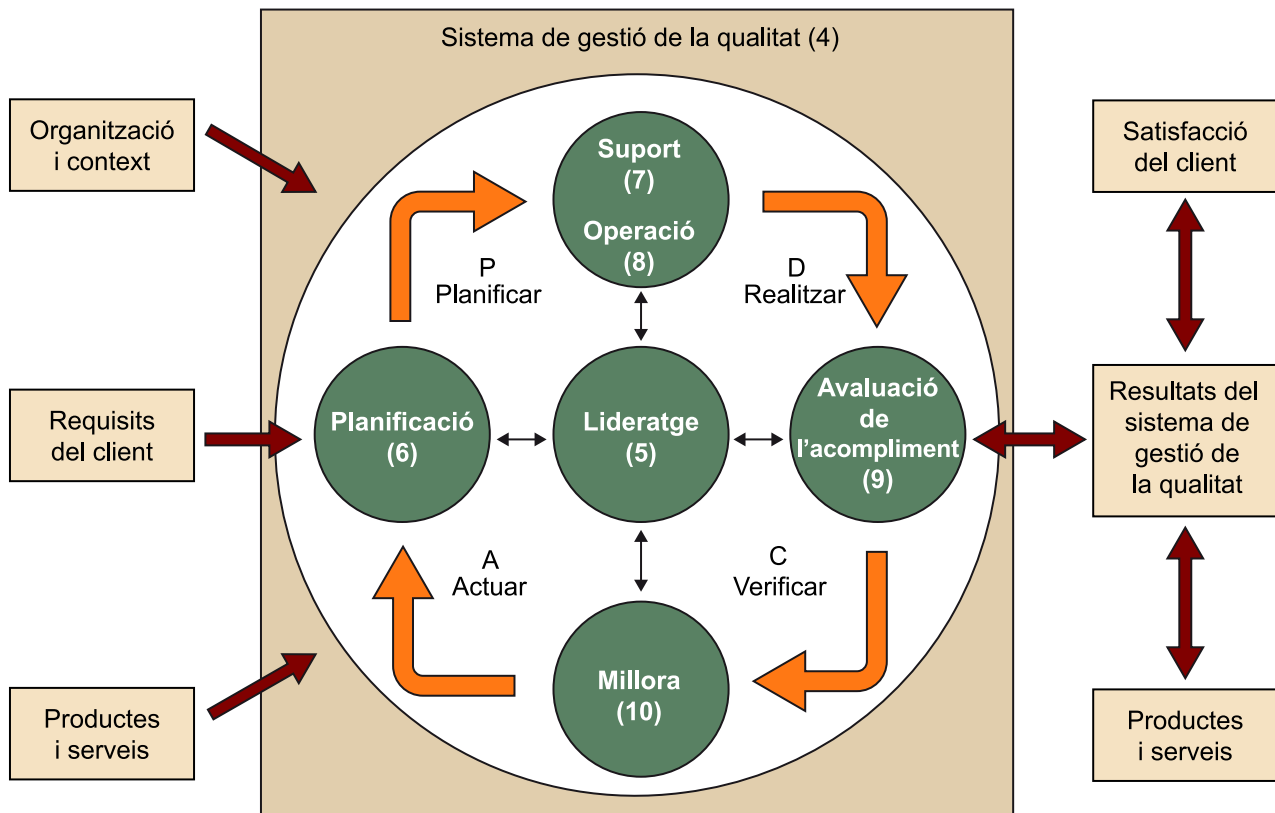
**Quins estàndards contempla la norma ISO 9001?**

La norma ISO 9001:2015 es compon de diferents clàusules amb les quals ha d'actuar l'organització:

En concordança amb els requisits de la norma ISO 9001 la figura següent mostra el model que ha de seguir l'organització per construir i controlar el procés del sistema de gestió de la qualitat. L'acompliment de l'organització ha de ser gestionat i millorat aplicant la filosofia PDCA, formulada per Deming. Això aplica d'igual forma a tot el sistema com un tot, o als processos individuals i activitats que duu a terme la companyia.

La norma indica que, una vegada implantat el sistema de qualitat, el camí que encara queda per recórrer és llarg i proposa la filosofia de millora contínua com a camí per assegurar el futur de l'organització i l'adequació a les necessitats dels clients.

Figura 7. Sistema de gestió de la qualitat segons la norma ISO 9001:2015



Font: ISO 2015

Les clàusules 1, 2, 3 no apareixen en l'esquema anterior, ja que suposen una introducció a l'àmbit d'actuació de la norma. Fent referència a l'Abast (Que especifica els requisits per a un sistema de gestió de qualitat), les referències normatives, i els termes i definicions.

1) Context d'Organització. Es requereix que l'organització identifiqui la direcció estratègica de l'organització i determini els factors interns i externs que poden influir en l'assoliment d'aquests objectius estratègics. L'organització també ha d'identificar les parts interessades (treballadors, proveïdors, comu-

nitat, etc.) que estan afectats per les seves operacions. Amb aquesta informació l'equip humà està obligat a dissenyar, implementar, mantenir i millorar un sistema de gestió de qualitat que aconsegueixi els resultats previstos de l'organització a un cost assumible.

2) Lideratge. El model posa molta èmfasi en el lideratge i la participació en el desenvolupament, implementació i millora del sistema de gestió. El lideratge és per garantir que els requisits del sistema de gestió de qualitat estiguin integrats en els processos de l'organització, i que no siguin considerats com un aspecte extra a la seva gestió, sinó com alguna cosa fonamental per aconseguir l'excel·lència.

3) Planificació del sistema de gestió. Els riscos i oportunitats identificades per les organitzacions han de ser el punt de partida per al desenvolupament de polítiques i objectius. Les capacitats de planificació de l'organització són un element crític del rendiment empresarial exitós i sostenible. Quan es requereixi el canvi, l'organització avaluarà i implementarà el canvi de manera organitzada utilitzant la gestió del procés de canvi.

4) Recolzament i suport. Identificar la informació de suport necessària, i els recursos requerits per l'organització per aconseguir les seves fites i objectius. Amb la finalitat de recolzar adequadament al sistema de gestió de qualitat, l'organització necessita determinar quins recursos interns i externs es necessiten per recolzar eficaçment les seves operacions. Aquests recursos inclouen la infraestructura, l'ambient de treball, el coneixement organitzacional, i l'equip, a més dels recursos humans i competència. No existeixen requisits específics per a procediments documentats, ja que les organitzacions han de desenvolupar el tipus, volum i format de documents que siguin necessaris per sostenir l'operativa dels seus processos. Una vegada creats, els documents hauran de ser controlats i accessibles, així com els registres d'activitats que han de ser conservats per demostrar conformitat.

5) Operació. Aquesta clàusula identifica els principals processos de treball que una organització utilitza per oferir els seus productes i serveis als seus clients. Els processos estratègics, operatius, i de recolzament en aquesta secció de la norma. O una altra estructura vàlida podria ser la de processos de planificació, de gestió de recursos, de realització dels productes o serveis, i processos de seguiment i mesurament.

6) Avaluació d'Acompliment / auditoria interna. Aquesta clàusula s'enfoca en la supervisió, mesurament i avaluació del que fem. Amb la finalitat d'ajudar a l'organització a diagnosticar si el sistema de gestió de qualitat és convenient, adequat i efectiu per als objectius empresarials. Les auditories internes són un component clau que està destinat a mesurar l'eficàcia del sistema de gestió. El segon component clau de l'avaluació de l'efectivitat empresarial és el procés de revisió per part de l'Adreça, però d'una forma proactiva.



7) Millora. Tota organització ha de millorar contínuament la conveniència, adequació i eficàcia del sistema de gestió. L'organització necessita considerar tots els resultats i resultats dels mesuraments i auditories per determinar quins components estan funcionant correctament, i quines àrees requereixen atenció addicional. Per a aquelles àrees on no s'ha aconseguit l'acompliment fixat, es requereix un procés d'anàlisi de les causes, i de l'adopció d'accions correctores adequades.

### **2.3. Principals motivacions per a la implantació de les normes ISO 9000**

Hi ha diversos estudis que intenten determinar quines són les principals motivacions que fan que una empresa certifiqui la seva activitat mitjançant la norma ISO 9000, i també els beneficis de la certificació.

Diversos autors identifiquen bàsicament dos tipus de beneficis o motivacions: **motivacions internes i externes.**

- Les **internes** es relacionen amb la millora dels processos, l'eficiència productiva, la reducció de costos i la millora de la gestió.
- Les **externes** se centren en els aspectes relacionats amb la imatge de l'organització, la satisfacció del client, l'augment de la quota de mercat, etc.

Al seu torn, es poden identificar cinc beneficis derivats de la implantació de l'ISO 9000, dels quals un es consideraria extern i quatre, interns:

- la reducció de les queixes dels clients,
- la millora de la qualitat oferta,
- la implicació més gran de les persones,
- la reducció dels costos i
- la millora del negoci.

En un estudi desenvolupat en el marc d'un projecte transfronterer, realitzat entre 2013 i 2014, orientat a la promoció dels SGC entre les empreses del sud d'Espanya i del nord del Marroc, per Miguel Ángel Carmona-Calvo, Eva María Suárez, Arturo Calvo-Mora, i Rafael Periañez-Cristóbal, de l'Institut Andalus de Tecnologia, Departament d'Administració d'Empreses i Màrqueting, Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales, Universitat de Sevilla, i el Departament d'Administració d'Empreses i Màrqueting, Facultat de Turisme i Finances, Universitat de Sevilla. Es va analitzar una mostra de 322 empreses.

En aquest estudi es destaca que les motivacions per implantar ISO 9001 es deuen de manera principal al convenciment intern de la millora que això suposa, per sobre de l'exigència dels mercats. Aquest aspecte és important, ja que posa en dubte el mite que moltes empreses implanten un sistema de gestió de la

qualitat per motivacions externes (millora d'imatge, màrqueting o introducció en nous mercats) i per pressions que exerceixen diversos grups d'interès (clients, competidors, poders públics, etc.). En aquest estudi, no obstant això, s'obté que les motivacions internes, associades a l'eficiència, el rendiment, la productivitat i la rendibilitat, són les que veritablement impulsen la implantació dels sistemes de gestió de la qualitat normalitzats.

Respecte als beneficis derivats de la implantació d'ISO 9001, l'estudi destaca que la «millor estandardització dels procediments de treball» i la «millora de la qualitat dels productes/serveis» estan entre els beneficis més destacats en ambdues regions. Aquest resultat és també coherent amb altres estudis, confirmant que es percep un efecte positiu més significatiu a nivell intern que extern. Quant a les barreres identificades, hi ha coincidència en totes les regions en què les principals barreres són els costos associats i la falta de temps. És important ressaltar aquest últim punt, ja que es constata la prevalença de certes creences en relació al disseny, a la implantació. Les empreses segueixen creient que els sistemes de gestió de la qualitat suposen més burocràcia, majors costos i necessitat de dedicar hores de treball a qüestions no estrictament productives, de prestació de serveis o al millor desenvolupament de processos.

Des de l'enfocament més sectorial del turisme, en un estudi realitzat per Sidonie Djofack de la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales, Universitat de les Illes Balears (UIB), Palma de Mallorca, gener de 2012, es va analitzar l'impacte del sistema de qualitat ISO 9001 i del sistema de qualitat turística espanyola en empreses i organitzacions turístiques de les illes balears.

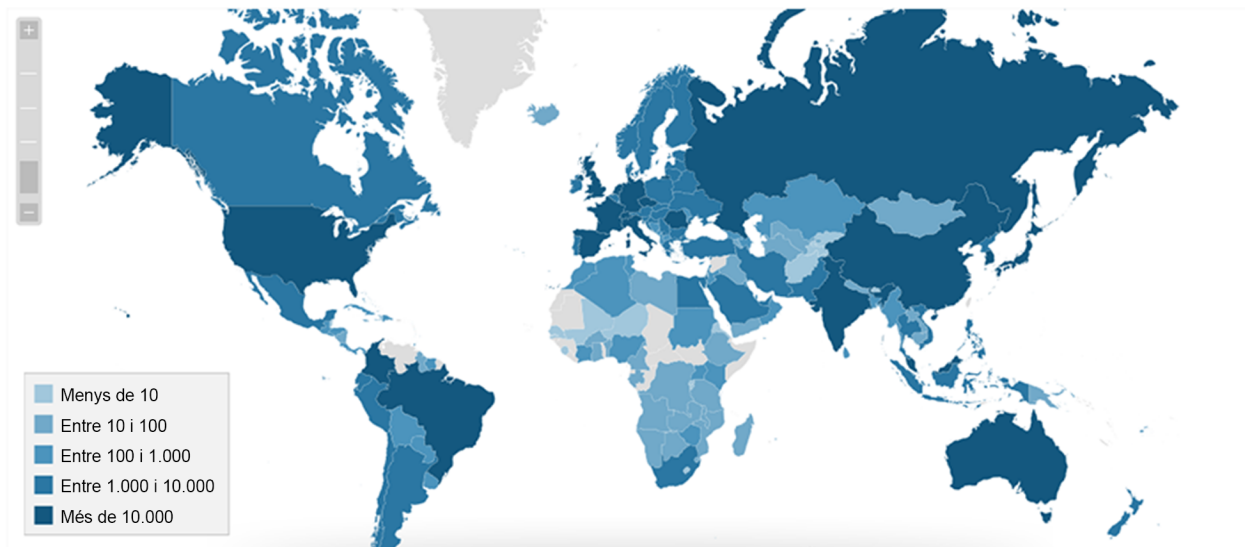
Destacar que en els resultats del treball es mostra que els beneficis organitzatius i de control i, en menor mesura, els beneficis comercials (captar i fidelitzar els clients) són factors que contribueixen a l'elecció del certificat ISO per part de l'empresa turística.

A nivell de beneficis de la implantació del sistema, els beneficis organitzatius i de control, són els més percebuts. Sobretot pel que fa als recursos humans, la racionalització dels processos i la productivitat. Els beneficis comercials són fruit de la millora de la imatge de l'empresa, augment de la qualitat de productes i serveis juntament amb l'increment de la satisfacció del client.

En l'àmbit internacional Espanya se situa entre els líders mundials d'empreses certificades sota ISO 9001, amb més de 10.000 empreses certificades, al costat de països com EUA, Rússia, Xina, Austràlia, Alemanya, França, etc.

**Figura 8**

Distribució de certificats al món en el 2014



Font: ISO

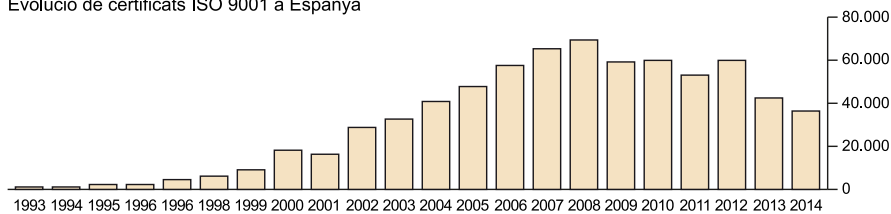
En el següent gràfic podem veure l'evolució de certificacions anuals a Espanya.

L'any 2014 el total d'empreses certificades a Espanya sota la norma ISO 9001, va ser de 36.005.

Pel que fa al sector turístic, el mateix any 2014 va haver-hi un total de 287 empreses hoteleres i de restauració certificades per ISO 9001.

**Figura 9**

Evolució de certificats ISO 9001 a Espanya

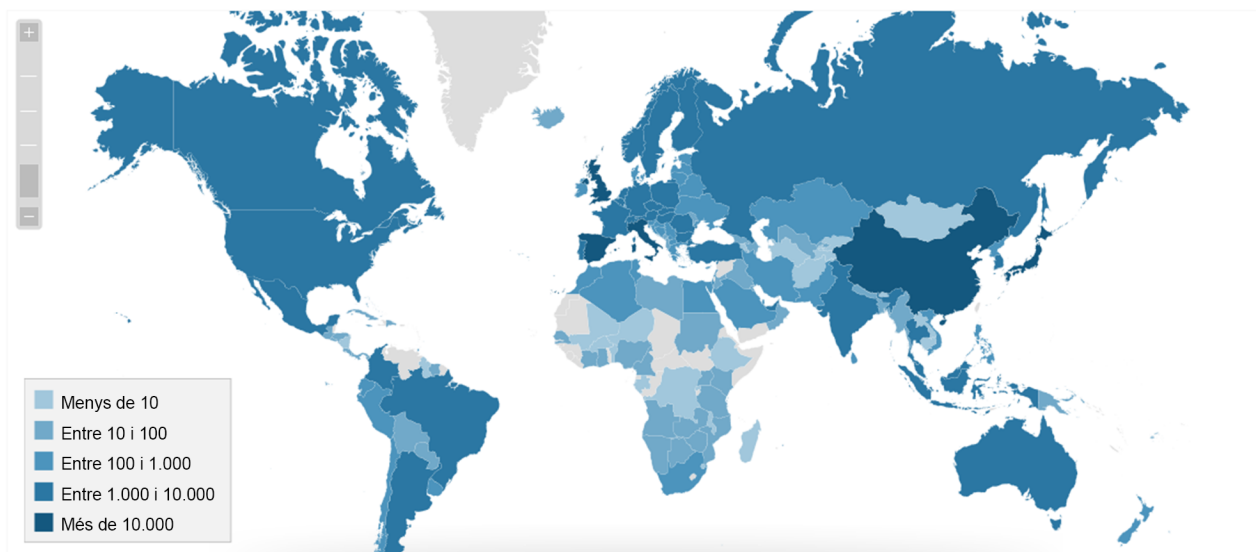


Font: ISO

Pel que fa a la norma ISO 14001, Espanya és líder al mercat mundial al costat de Xina, Itàlia, Japó i Gran Bretanya amb més de 10.000 empreses certificades.

**Figura 10**

Distribució de certificats ISO 14001 al món en 2014

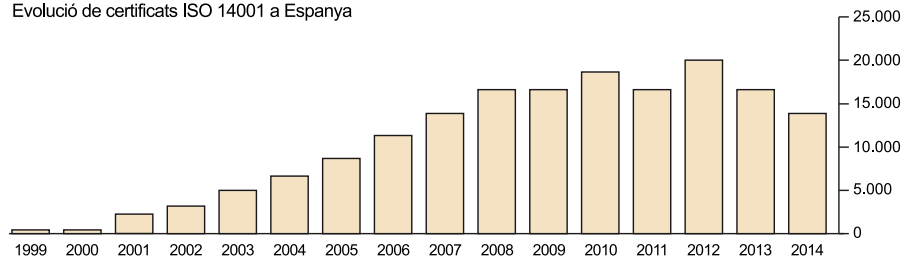


Font: ISO

L'any 2014 el total d'empreses certificades a Espanya sota la norma ISO 14001, va ser de 13.869.

**Figura 11**

Evolució de certificats ISO 14001 a Espanya



Font: ISO

Pel que fa al sector turístic, el mateix any 2014 va haver-hi un total de 177 empreses hoteleres i de restauració certificades per la norma ISO 14001.

Les xifres anteriors posen de manifest la importància de les certificacions ISO 9000 i 14001 per a les empreses espanyoles, ja sigui pels seus beneficis interns i/o externs.

**Web recomanada**

Per obtenir dades actualitzades recomanem consultar la següent pàgina web:

<http://www.iso.org/iso/iso-survey>

**Hotel Majestic de Barcelona**

L'Hotel Majestic de Barcelona és l'únic hotel amb quatre certificats de qualitat: ISO 9001, Q-Qualitat turística, EMAS i ISO 14001. Així apareix recollit en la pàgina web del departament de qualitat (<http://www.hotelmajestic.es/esp/cal01.htm>):

«Primer i únic hotel a Espanya de 5\*GL amb els sistemes de gestió certificats UNE 182001:2008, ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 i EMAS III

**Política de Qualitat i Medi Ambient**

L'Hotel Majestic, amb més de 90 anys d'història, disposa d'instal·lacions i equipaments adequats a la categoria d'un hotel funcional, luxós i modern. Mantenir una posició de lideratge al sector es deu al nostre nivell de qualitat a les instal·lacions, el qual ha d'anar acompanyat del nostre nivell de servei, que permet aconseguir la satisfacció del client, i de la consciència de la necessitat que les seves activitats, els productes i serveis es

facin amb el respecte adequat pel medi ambient. Per això, hem desenvolupat i implantat un sistema de gestió de la qualitat i el medi ambient de conformitat amb les normes UNE-EN ISO 9001:2008, UNE 182001:2008, UNE-EN ISO14001:2004 i Reglament Europeu 1221/2009 EMAS, com a prova de la nostra responsabilitat social corporativa.

### **Per a l'assoliment dels nostres objectius i metes**

Tots ens hi hem d'implicar, aportant i rebent la informació adequada per a assegurar i millorar de manera contínua la qualitat en tota l'organització i el respecte al medi ambient; aquesta és la millor garantia per als nostres clients.

Treballant en equip tots els integrants de les diferents àrees i potenciant la comunicació, aconseguim l'augment de la motivació, la millora constant de la qualitat dels nostres productes i serveis, i també el compromís de respectar el medi ambient, que ens fan sentir orgullosos de la nostra empresa, però encara més de la nostra professionalitat.

### **El nostre compromís empresarial**

Consisteix a mantenir un clima apropiat perquè tots i cadascun de nosaltres ens sentim satisfets en el nostre paper, cosa que repercuteix, indiscutiblement, en el benestar propi i en el dels nostres clients. Hem d'entendre que aquests són diversos en funció de l'edat, de les inquietuds, de les discapacitats (sensorials, físiques, intel·lectuals i psíquiques), dels nivells d'exigència, etc.

Afavorir que tots en el seu entorn estiguin capacitats mitjançant la continuïtat del Pla de formació interna, de manera que estiguem facultats per a proposar i donar solucions en la gestió del treball, fomentar la sensibilització, conscienciació i comunicació ambiental a tots els empleats i col·laboradors de l'organització, i aconseguir implicació i treball en equip.

Augmentar l'autonomia de cada equip: autoinspecció, autocontrol, polivalència, integració en les diverses causes dels problemes dels grups de treball i capacitar més les persones disponibles, abans de col·locar personal més qualificat al seu voltant.

Mantenir una conducta de permanent, adequació al compliment de la legislació i normativa ambiental i qualitat vigent que ens és aplicable per raons d'activitat i ubicació geogràfica.

Implantar mesures d'actuació, control i prevenció/correcció, per a disminuir l'impacte ambiental, minimitzant el consum de recursos naturals i matèries primeres i gestionant adequadament els aspectes ambientals (impacte visual, generació de residus, emissions atmosfèriques, soroll i aigües residuals).

Establir objectius i metes per a garantir la millora contínua de la seva gestió ambiental i de qualitat, i fer auditories internes i externes del sistema per a verificar que funciona correctament, i contribuir a la conservació de l'entorn i a la consecució de la qualitat total.

Mantenir informats els clients, incentivant la seva cooperació, creant un especial vincle per a preservar el medi ambient.

La responsabilitat de la consecució de la política de qualitat i medi ambient és compartida. Els seus principis són revisats periòdicament, i presten especial atenció a les persones i la comuniquen tots els empleats i clients i romanen a disposició de col·laboradors i parts interessades.

«La qualitat la fan les persones i no les empreses. Únicament nosaltres podem garantir que el nostre futur sigui brillant».

Barcelona, setembre de 2010.»

### 3. L'excel·lència en la gestió. La gestió de la qualitat total

Quan una organització empresarial es proposa anar més enllà de la certificació ISO 9000 i endinsar-se en la gestió de la qualitat total (*total quality management*, TQM), és recomanable adoptar algun dels models de qualitat que li permetin assolir aquest objectiu. Si l'empresa decideix anar per lliure cap a la consecució de la qualitat haurà d'esquivar més dificultats per aconseguir-ho, ja que aquests models faciliten la coordinació entre les accions previstes i redueixen els desajustos amb l'estratègia de l'empresa. Per tant, és recomanable que l'empresa recorri a algun dels models existents per tal de tenir èxit en el seu propòsit. La creació del **premi europeu a l'excel·lència**, concedit per l'European Found for Quality Management (EFQM), va implicar l'enlairament de la gestió de la qualitat total a Europa igual que havia passat als Estats Units amb el premi Malcolm Baldrige i al Japó amb el Deming Prize. Aquests models d'excel·lència han tingut una repercussió important en la gestió de les empreses i són utilitzats com a referència en la implantació de sistemes de qualitat total en les empreses.

#### Web recomanat

EFQM: [www.efqm.org](http://www.efqm.org).

El propòsit dels premis a l'excel·lència és procurar el reconeixement a les empreses que són excel·lents en la gestió de la qualitat. A més d'aquest reconeixement, resulten eines útils per al disseny, implantació i millora contínua d'un enfocament de gestió fonamentat en la qualitat total o l'excel·lència.

Fins a 1980 els models de gestió de la qualitat total eren models *sui generis*. Representaven el punt de vista de l'autor que el proposava, però l'única novetat que aportaven era una llista d'activitats per fer. Eren models que no reconeixien el dinamisme de l'organització, sinó que es convertien en guies per avaluar la situació de l'organització. Tot i així, van aportar aspectes molt importants com el redescobriments de la figura del client.

Un gran nombre d'empreses considera la certificació ISO 9000 com el final del camí cap a la qualitat. Això és així a causa que l'avenç cap a la gestió de la qualitat total és vist com a massa abstracte i amb requisits massa complicats d'aconseguir. De tota manera, els qui volen assolir la gestió de la qualitat total poden trobar una guia fonamental en el model EFQM.

Els diferents premis a l'excel·lència detallen els criteris per a assolir un model de gestió enfocat a la qualitat total i alhora aporten un mètode per a mesurar el progrés de l'organització en el seu assoliment. Això és així perquè:

- 1) Els models d'excel·lència preveuen tots els elements fonamentals que les empreses han d'adoptar per a aconseguir la gestió de la qualitat total.
- 2) Els models d'excel·lència són una via per a la integració dels sistemes de gestió.
- 3) Els models d'excel·lència basen la millora en l'autoavaluació, element que constitueix una guia per a identificar les fortaleses i debilitats organitzatives.
- 4) Els premis impliquen una conscienciació de l'organització sobre la importància que una gestió de la qualitat total té per a aconseguir la competitivitat i rendibilitat futura de l'organització.

Des de la seva creació el 1990, el principal objectiu del Premi a la Qualitat Europea (*european quality award*, EQA) ha estat reconèixer l'excel·lència organitzativa entre les empreses europees. El model d'excel·lència proposat per l'European Foundation for Quality Management (EFQM) ha estat el marc en què s'ha basat el premi i s'ha convertit en el model de gestió de la qualitat total més estès d'Europa.

Les principals aplicacions del model són diverses; entre les més importants destaquen: la realització d'una autoavaluació, la valoració de l'autoavaluació per una tercera persona, servir de base per a activitats de referenciació (*benchmarking*) i, òbviament, com a criteri per a presentar la candidatura al Premi Europeu de la Qualitat.

### 3.1. El model d'excel·lència europeu

El model europeu de gestió de la qualitat es va desenvolupar el 1990 a partir de l'experiència del premi Malcolm Baldrige i el Deming Prize. Aquests antecedents consideren la qualitat com un aspecte primordial a l'hora d'aconseguir una eficiència més gran en la producció de béns i serveis, impulsant el desenvolupament de la societat, i, consegüentment, van establir una sèrie de directrius útils per a les organitzacions que volguessin impulsar la qualitat en els seus models de gestió.

Al principi es va concebre com un model bàsic que se centrava en la premissa que els millors resultats s'obtenien implicant les persones en la millora de l'organització. El model va evolucionar en el seu desenvolupament i el 1999 se'n va publicar una nova versió més general que l'anterior i que va ser batejada com a **model d'excel·lència de l'EFQM**. Els canvis principals que es van introduir en aquesta versió feien referència a la inclusió de la innovació i a l'aprenentatge –com a elements en què fonamentar l'avantatge competitiu de l'empresa–, a atorgar un pes més gran als clients i als grups d'interès de l'organització, i també a donar més importància al coneixement dins de l'organització.

Els anys 2003 i 2010 el model es va tornar a revisar i s'hi van introduir petites modificacions per a ajustar-lo més a la realitat de l'entorn de l'organització, i es va convertir en la versió actual.

Des d'una perspectiva general, el model EFQM permet determinar un marc de referència objectiu, rigorós i estructurat per a l'autoavaluació d'una organització.

El pilar en què es basa el model EFQM és el següent:

«Els **resultats** excel·lents en el **rendiment general** d'una organització, en els seus **clients**, **persones** i en la **societat** en la qual actua, s'aconsegueixen mitjançant un **lideratge** que dirigeixi i impulsi l'**estratègia**, que es farà realitat gràcies a les **persones**, a les **aliances** i als **recursos**, i també als **processos**.»

La metodologia que utilitza EFQM per a la seva implantació, i que és molt útil per a les organitzacions, és l'**autoavaluació**. Aquest fet permet detectar quins són els punts forts i febles de l'organització a partir dels quals establir els criteris de millora.

### 3.1.1. Conceptes fonamentals del model EFQM

El model destaca vuit conceptes que considera fonamentals perquè l'organització es converteixi en excel·lent. El model indica que és necessari que l'equip directiu compregui i apliqui aquests conceptes fonamentals. Concretament són:

1) **Orientació cap a resultats:** els resultats de l'organització han de satisfer les necessitats de tots els grups d'interès de l'organització. L'organització ha de mostrar agilitat i adaptació davant de l'entorn canviant i ha de replantejar els seus resultats davant dels canvis de l'entorn.

2) **Orientació al client:** el model orienta les seves activitats cap a la satisfacció del client i, per tant, es converteix en el seu principal punt de referència. Aquest concepte fonamental indica que les organitzacions han de conèixer els seus clients, entendre que la seva satisfacció és la mesura de la qualitat i entendre quin és el seu avantatge competitiu respecte als seus competidors.

3) **Lideratge i coherència:** els líders de l'organització excel·lent han de tenir una capacitat de visió que els permeti orientar l'organització cap a l'excel·lència. En l'organització, els líders han d'aconseguir una motivació de les persones que componen l'organització.



4) **Gestió per processos i fets:** la gestió de l'organització és sistèmica i s'ha de basar en la gestió per processos. El sistema de gestió ha de ser eficient i basar-se en fets o dades concrets que en permetin la millora.

5) **Desenvolupament i implicació de les persones:** s'ha d'aconseguir un ple desenvolupament de les persones en l'organització a fi que contribueixin a l'excel·lència. Les persones de l'organització s'han de sentir motivades i compartir els valors propis de l'organització.

6) **Procés continu d'aprenentatge, innovació i millora:** l'organització excel·lent no s'ha de conformar amb la seva posició actual; ha de desenvolupar una cultura que promogui el canvi i l'aprenentatge continu. Per a poder-ho aconseguir, la innovació es converteix en una eina fonamental per a assolir la millora.

7) **Desenvolupament d'aliances:** les organitzacions excel·lents són conscients que el seu futur passa pel desenvolupament d'aliances, mútuament beneficioses, amb proveïdors, amb agents socials i fins i tot amb competidors. Aquestes aliances aportaran valor a l'organització i, consegüentment, implicaran una millor satisfacció de les necessitats dels clients.

8) **Responsabilitat social de l'organització:** l'organització excel·lent no només s'ha de centrar en el marc legal de referència, sinò que ha de comprendre les expectatives que tenen els seus grups d'interès en la societat i donar-los resposta. Les organitzacions excel·lents tenen un caràcter ètic altament desenvolupat.

Per tant, aquest model a partir de l'establiment d'aquests conceptes fonamentals està fixant implícitament el que entén que ha de ser la gestió, una gestió excel·lent, de l'empresa.

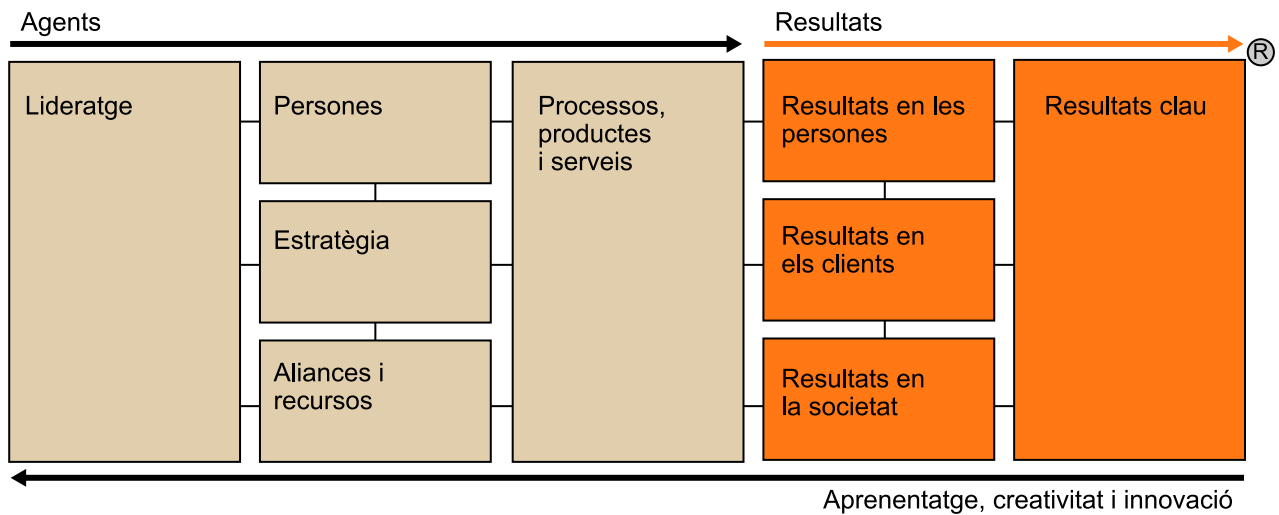
### 3.1.2. Estructura del model EFQM

El model EFQM busca identificar els punts forts i febles de l'organització, i considera la relació entre el personal, els processos i els resultats. Per a això, fixa dos grups de criteris: els agents facilitadors i els resultats.

- Els criteris del grup **agents facilitadors** analitzen com duu a terme l'organització excel·lent les activitats clau, com l'empresa s'organitza per a assolir els resultats previstos i, per tant, significa el **com**. El model determina cinc criteris relacionats amb els agents facilitadors: lideratge, persones, estratègia, aliances i recursos, i processos.
- Els criteris del grup **resultats** fan èmfasi en **el que ha aconseguit** l'empresa amb *els agents facilitadors* i mesura els resultats obtinguts en les persones

que formen l'organització, els clients, la societat en conjunt, i també en els àmbits o indicadors que l'organització consideri clau.

Figura 12. Model d'excel·lència EFQM



Font: EFQM (2010)

Les fletxes en el model representen una **retroalimentació**; així, doncs, el treball aconseguit mitjançant els agents facilitadors té una conseqüència en els resultats. El mesurament i l'anàlisi dels resultats implicaran la determinació de **propostes de millora** que han d'aprofitar i fomentar l'aprenentatge, la creativitat i la innovació organitzativa i que es materialitzaran en noves o millorades maneres de fer en l'àmbit dels agents facilitadors.

El model estableix una ponderació entre cadascun dels criteris; el 50% del total és per als agents facilitadors i l'altre 50%, per als resultats. Mitjançant l'autoavaluació i la ponderació de cada criteri, les organitzacions poden calcular la seva puntuació sobre un total de 1.000 punts. Aquesta puntuació els servirà com a referència per a establir les seves pautes de millora en cadascun dels criteris o apartats.

El model estableix una descripció per a cadascun dels criteris i, al seu torn, els divideix en subcriteris que permeten, o afavoreixen, una comprensió millor del seu significat. Concretament, la descripció dels criteris que fan referència a agents facilitadors, i també la seva puntuació màxima i ponderació, és la següent:

### **Criteri 1. Lideratge (10% - 100 punts)**

«Els líders excel·lents desenvolupen i faciliten la consecució de la missió i la visió, desenvolupen els valors i sistemes necessaris perquè l'organització aconsegueixi un èxit sostingut i fan realitat tot això mitjançant les seves accions i els seus comportaments. En períodes de canvis són coherents amb el propòsit de l'organització; i, quan resulta necessari, són capaços de reorientar la direcció de la seva organització i aconsegueixen arrossegar rere seu la resta de persones.»

Aquest criteri es divideix en cinc subcriteris que destaquen la importància que els líders desenvolupin la missió, la visió i els principis ètics, que impliquin el personal, que interactuin amb els clients, que reforcin la cultura de l'excel·lència i que defineixin i que impulsin el canvi en l'organització.

### **Criteri 2. Persones (10% - 100 punts)**

«Les organitzacions excel·lents gestionen, desenvolupen i fan que aflori tot el potencial de les persones que les integren, tant individualment com per equips de l'organització en seu conjunt. Fomenten la justícia i igualtat, i impliquen i faculten les persones. Es preocupen per les persones, s'hi comuniquen, les recompensen i els donen reconeixement per a, d'aquesta manera, motivar-les i incrementar el seu compromís amb l'organització i aconseguir que utilitzin les seves capacitats i els seus coneixements en benefici de l'organització.»

El criteri descrit identifica les persones com el principal actiu de l'organització i posa en relleu la importància que l'organització permeti desenvolupar les seves millors habilitats, aptituds i actituds en benefici de tots i de la mateixa organització. Per a analitzar-lo, el model proposa cinc subcriteris dins del criteri persones. Aquests destaquen les necessitats següents:

- 1) Planificar, gestionar i millorar els recursos humans de l'organització.
- 2) Identificar, desenvolupar i mantenir el coneixement i les capacitats de les persones.
- 3) Que les persones s'impliquin i assumeixin responsabilitats.
- 4) Que hi hagi diàleg.
- 5) Recompensar i establir polítiques de reconeixement de les persones de l'organització.

### **Criteri 3. Estratègia (10% - 100 punts)**

«Les organitzacions excel·lents implanten la seva missió i la seva visió desenvolupant una estratègia centrada en els seus grups d'interès i en la qual es té en compte el mercat i sector en què operen. Aquestes organitzacions desenvolupen i despleguen polítiques, plans, objectius i processos per a fer realitat l'estratègia.»

El model considera fonamental que les organitzacions es plantegin com desenvolupen les seves estratègies i com hi incorporen el concepte de *missió* i *visió*. Per a la seva avaluació, el model divideix aquest criteri en quatre subcriteris que destaquen la necessitat que l'organització conegui les necessitats i expectatives dels diferents grups d'interès, estableixi mesures que l'informin del rendiment amb relació a aquest objectiu, fixi processos de revisió de l'estratègia i estableixi un pla de comunicació.

### **Criteri 4. Aliances i recursos (10% - 100 punts)**

«Les organitzacions excel·lents planifiquen i gestionen les aliances externes, els seus proveïdors i recursos interns en suport de la seva estratègia i del funcionament eficaç dels seus processos. Durant la planificació, i mentre gestionen les seves aliances i els seus recursos, estableixen un equilibri entre les necessitats actuals i futures de l'organització, la comunitat i medi ambient.»

El model, amb aquest criteri, posa en relleu la importància de considerar els proveïdors com a aliats, com a part integrant del negoci, ja que les seves relacions afectaran significativament el futur de l'empresa excel·lent. Per a l'avaluació del criteri, el model el divideix en cinc subcriteris que posen èmfasi en la gestió de les aliances externes; la gestió dels recursos econòmics i financers; la gestió dels edificis, equips i materials; la gestió de la tecnologia, i la gestió del saber fer de l'organització.

### **Criteri 5. Processos, productes i serveis (10% - 100 punts)**

«Les organitzacions excel·lents dissenyen, gestionen i milloren els seus processos per a satisfer plenament els seus clients i altres grups d'interès, i generar així cada vegada més valor per a ells.»

Aquest criteri posa en relleu la importància de la gestió per processos i el seu desplegament es divideix en cinc subcriteris que analitzen el següent:

- 1) Com l'organització dissenya i gestiona els processos.
- 2) Com introdueix les millores necessàries en els processos després de la seva avaluació a fi de satisfer les necessitats dels clients.
- 3) Com dissenya i desenvolupa els productes i serveis de l'organització perquè satisfacin les necessitats i expectatives dels clients.
- 4) Com produeix i distribueix els productes i serveis de l'organització.
- 5) Com gestiona i millora les relacions amb els clients.

A més dels cinc criteris del grup d'agents facilitadors, l'altre 50% de la ponderació es correspon als quatre criteris del grup de resultats, que són:

### **Criteri 6. Resultats en les persones (10% - 100 punts)**

«Les organitzacions excel·lents mesuren de manera exhaustiva i assoleixen resultats excel·lents respecte a les persones que les integren.»

Aquest criteri considera els membres de l'organització un aspecte que l'organització ha de considerar i, no solament això, sinó també aconseguir la seva millora, ja que en depèn la millora de l'organització. Es divideix en dos subcriteris que són mesures de percepció de la satisfacció dels empleats i indicadors del rendiment de les persones.

### **Criteri 7. Resultats en els clients (15% - 150 punts)**

«Les organitzacions excel·lents mesuren de manera exhaustiva i assoleixen resultats excel·lents respecte als seus clients.»

Els clients són l'eix fonamental del model ja que, a més de ser un dels criteris que més pes té en el model, els criteris del grup d'agents facilitadors basen la seva mesura i el seu compliment en la satisfacció de les expectatives i necessitats dels clients. El criteri es divideix en dos subcriteris que fan referència a les mesures de percepció i als indicadors de rendiment amb relació als clients.

### **Criteri 8. Resultats en la societat (10% - 100 punts)**

«Les organitzacions excel·lents mesuren de manera exhaustiva i assoleixen resultats excel·lents respecte a la societat.»

Aquest criteri comporta una diferència amb els models de referència (Malcolm Baldrige i Deming Prize), ja que posa un èmfasi especial en els efectes que té l'organització sobre la societat, i entén que una relació beneficiosa per a ambdues parts és pròpia d'una organització excel·lent. Igual que els altres criteris de resultats, els subcriteris que proposa el model són les mesures de percepció i els indicadors de rendiment de la societat en el seu conjunt.

### **Criteri 9. Resultats clau (15% - 150 punts)**

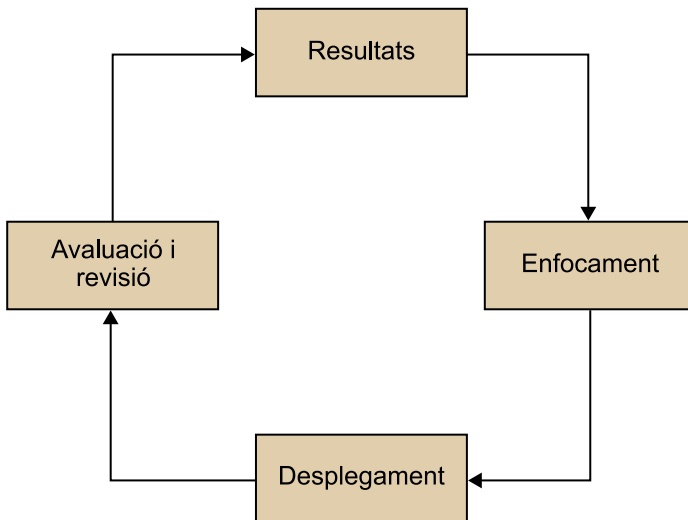
«Les organitzacions excel·lents mesuren de manera exhaustiva i assoleixen resultats excel·lents respecte als elements clau de la seva política i estratègia.»

El model considera que l'organització, a partir de la seva planificació estratègica, ha de considerar quins són els seus resultats clau per a aconseguir l'excel·lència. Els dos subcriteris en què es divideix són els resultats clau del rendiment de l'organització i els indicadors clau del rendiment de l'organització.

La lògica que subjeu rere els cinc criteris dels agents facilitadors i els quatre criteris dels resultats és que la satisfacció dels clients i les persones de l'organització, i també l'obtenció d'un impacte positiu en la societat, s'aconsegueixen mitjançant un lideratge adequat dels directius en el procés d'adaptació constant de l'empresa al seu entorn, mitjançant l'establiment d'unes estratègies, un ús eficient dels recursos i aliances de l'organització. Tot això amb una visió sistèmica que propicia la gestió per processos, la qual cosa fa que l'organització aconseguixi complir els resultats que considera clau.

L'eina bàsica perquè les organitzacions duguin a terme el procés d'autoavaluació és l'anomenada **lògica REDER**, que correspon a les sigles de *resultats, enfocament, desplegament, avaluació i revisió*.

Figura 13. Autoavaluació seguint la lògica REDER



La lògica implica que, en primer lloc, l'organització ha d'establir els **resultats** i objectius que ha d'assolir l'organització, o el criteri que s'està avaluant. A continuació, es desenvoluparan una sèrie d'**enfocaments** per a assolir els resultats previstos, que constitueixen les estratègies que l'empresa seguirà per a aconseguir els objectius. Posteriorment, l'organització **desplegarà** aquests enfocaments de manera sistemàtica per a aconseguir els objectius i, finalment, **avaluarà i revisarà** els resultats obtinguts, els enfocaments de les accions i també el desplegament dut a terme.

### 3.1.3. Beneficis de la implantació del model EFQM

Un benefici derivat de la implantació del model EFQM que molts estudis indiquen és que el model permet distingir clarament les **fortaleses i debilitats** de l'organització, i posen una atenció especial en les relacions existents entre el personal, els processos i els resultats.

Un altre aspecte destacat és la concepció del model com a **eina d'autoavaluació** que permet a l'organització mesurar la seva situació actual i establir els criteris que la portin a la millora. En altres paraules, també s'indica que el model EFQM és una guia utilitzada per la direcció de l'empresa per a aconseguir la millora contínua i que el model permet a les organitzacions autoavaluar-se i així comprendre la seva posició actual i planificar la millora contínua.

Hi ha cinc raons per a implantar el model EFQM, que es converteixen en beneficis organitzatius:

- Decisions corporatives més coherents
- Millora de la motivació de les persones de l'organització
- Creació d'un marc estratègic
- Millora de la gestió i l'organització empresarial

#### Relació de la lògica REDER amb el cicle de millora PDCA

Aquesta eina és considerada una adaptació del cicle de millora PDCA de Deming. El primer element, resultats, està relacionat amb el grup de resultats del model EFQM, mentre que quatre dels cinc aspectes de la lògica REDER estan relacionats amb els agents facilitadors (enfocament, desplegament, avaluació i revisió). Aquests últims quatre aspectes es correspondrien amb: enfocament (*plan*), desplegament (*do*), avaluació (*check*), revisió (*act*).

- Millora de la imatge de qualitat de l'empresa

Hi ha una relació directa entre la implantació dels models d'excel·lència i els resultats de l'empresa. Tanmateix, les empreses que implantin un model EFQM poden aconseguir beneficis que van més enllà dels resultats, com poden ser:

- 1) Conèixer quines són les fortaleses i debilitats de l'organització i també una mesura de l'evolució del progrés de la companyia.
- 2) Millorar el procés de determinació de l'estratègia de la companyia.
- 3) Un compromís més gran de les persones de l'organització, en entendre quin és el seu paper en la millora contínua de l'organització i sentir-se recompensades per això.
- 4) Establir un llenguatge comú i uns criteris únics a l'hora de fixar la millora de l'organització.
- 5) Integrar la millora contínua a la gestió operativa de la companyia.
- 6) Utilitzar uns criteris que permeten la comparació amb altres normes i organitzacions europees.
- 7) Afavorir l'aprenentatge organitzatiu.
- 8) En cas d'obtenció del premi, l'organització aconsegueix un reconeixement extern, que pot impulsar encara més la millora contínua en l'organització.

### **Exemple**

Un estudi entre 600 companyies que havien obtingut algun premi a la qualitat i van comparar els seus resultats quinquennals amb els d'una altra sèrie d'empreses de la mateixa mida i del mateix sector, va posar de manifest que: en comparació de les empreses que no havien obtingut el premi a la qualitat, els resultats financers de les empreses que l'havien obtingut mostraven una rendibilitat de les seves accions un 44% més elevada; uns ingressos operatius 48% millors; una millora del 37% en ingressos per vendes, i una millora de 8 punts en el marge net. Aquestes dades evidenciaven que les empreses que obtenien un premi a la qualitat tenien millors resultats financers i, per tant, la implantació de models de qualitat resultava rendible.

L'hotel Silken Al-Andalus Palace de Sevilla serà candidat al Premi Europeu a l'Excel·lència Empresarial d'EFQM, tal com mostra la notícia <http://www.actualidad24horas.com/el-hotel-silken-al-andalus-palace-de-sevilla-sera-candidato-al-premio-europeo-a-la-excelencia-empresarial-de-efqm/8886/>.

Segons van indicar a Europa Press fonts de l'empresa, el Silken s'ha convertit en el primer hotel d'Espanya que acredita la seva qualitat a escala internacional, reconeguda per aquesta fundació.

La valoració del model EFQM d'excel·lència per a hotels, que serveix com a marc per a atorgar aquests premis, ha situat l'hotel sevillà Silken Al-Andalus Palace «com el primer establiment d'Espanya que destaca per la gestió de la qualitat, enfocada cap a la satisfacció de les necessitats i expectatives dels seus clients i personal».

### 3.2. El model Malcolm Baldrige

La gestió de la qualitat total als Estats Units basa el seu reconeixement més important en els criteris establerts per la **Malcolm Baldrige National Quality Award**. Segons la seva acta fundacional de 1987, les principals motivacions per a la creació del premi són: d'una banda, les implicacions que tenia la mala qualitat per a l'economia nord-americana, traduïda en un increment dels costos del 20% dels ingressos, una pèrdua de competitivitat i una disminució de la productivitat i, d'una altra banda, les conseqüències que es deriven d'una millora de la qualitat en aspectes organitzatius, estratègics, competitiu i de rendiment humà i econòmic.

#### Web recomanat

<http://www.nist.gov/baldrige/>.

El model Malcolm Baldrige estableix que els líders de l'organització excel·lent orienten la seva gestió d'acord amb la direcció estratègica i els clients. Al seu torn, el model indica que el desenvolupament competitiu, les mesures i els indicadors són la base sobre la qual construir l'estratègia de l'organització.

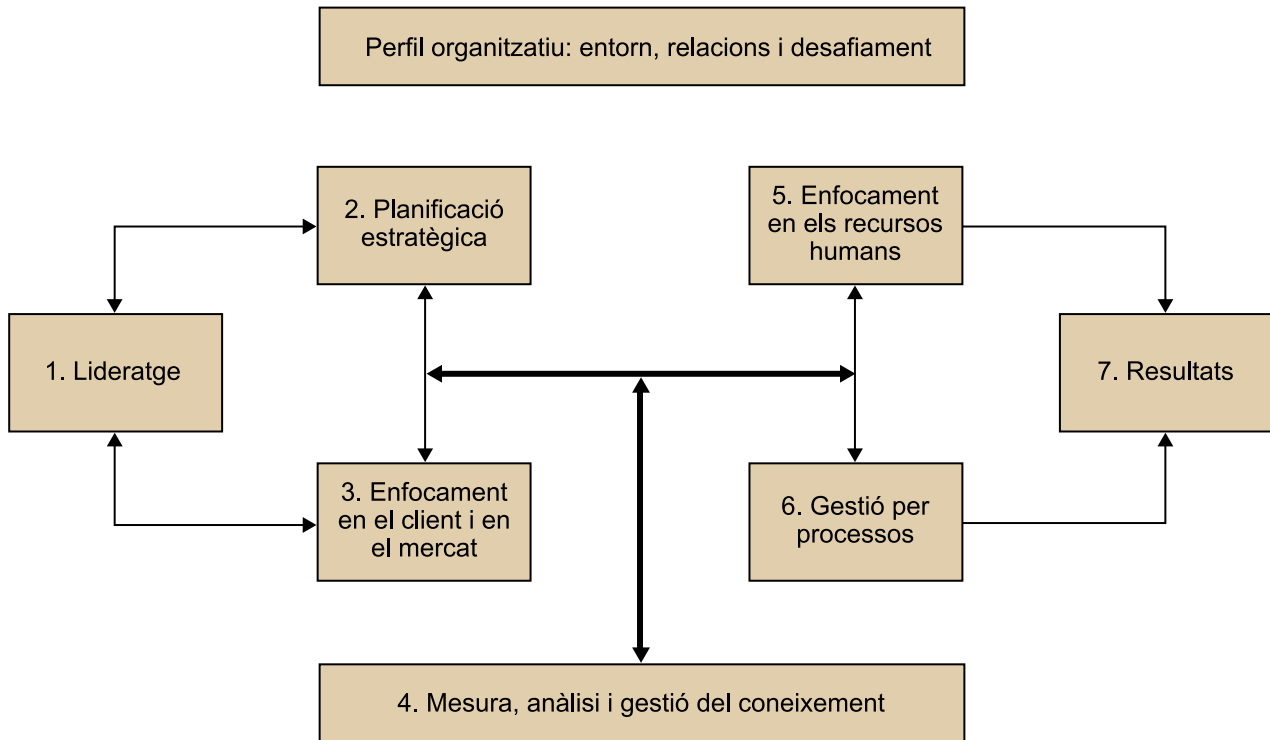
El model basa el seu desenvolupament en **onze valors** fonamentals de la qualitat:

- Qualitat dirigida al client
- Lideratge
- Millora contínua i aprenentatge
- Valor del personal
- Resposta ràpida
- Planificació de la qualitat i prevenció
- Àmplia visió de futur
- Gestió basada en fets
- Desenvolupament de les aliances
- Responsabilitat pública i social
- Orientació als resultats

Sobre els onze valors fonamentals, el model desenvolupa **set criteris** que han de seguir les organitzacions excel·lents que vulguin accedir al premi. Cadascun dels criteris permet obtenir una certa puntuació d'acord amb el grau de compliment. Després d'una autoavaluació, l'organització determina quina és la seva puntuació; el màxim possible són 1.000 punts. La figura següent representa gràficament la versió del model vigent de l'any 2006.



Figura 14. Model Malcolm Baldrige



Font: Camisón i altres (2007)

Cadascun dels set criteris es divideix en subcategories, cadascuna de les quals, al seu torn, inclou diferents àrees. Concretament, els criteris són:

**1) Lideratge (125 punts).** El model accentua les seves observacions sobre com l'alta direcció crea valors i expectatives, com orienta la seva gestió cap al client i com enforteix la innovació, l'aprenentatge i l'organització. Així mateix, no oblidem com l'organització es relaciona amb el seu entorn i exerceix la seva responsabilitat pública davant de la comunitat de referència.

**2) Planificació estratègica (85 punts).** Referida a la reflexió que ha de fer l'empresa sobre el seu procés de desenvolupament de l'estratègia de l'organització, que inclou l'aclariment dels objectius estratègics de l'organització, els plans d'acció i el desenvolupament de recursos humans i materials.

**3) Enfocament en el client i en el mercat (85 punts).** En aquest apartat l'empresa ha d'analitzar com determina quines són les necessitats dels seus clients i el seu mercat, com centra les seves decisions en la satisfacció d'aquestes necessitats i com esbrina el grau de compliment d'aquestes expectatives.

**4) Mesura, anàlisi i gestió del coneixement (85 punts).** Estudia com l'organització implementa i utilitza sistemes de mesurament dels èxits assolits per a poder establir els plans de millora. Així mateix, analitza com l'organització analitza els indicadors per a avaluar i entendre els resultats obtinguts i així crear una cultura d'avenç cap a la millora.

**5) Enfocament en els recursos humans (85 punts).** Analitza com s'alinea la gestió de les persones de l'organització amb la planificació estratègica determinada. Es preveuen aspectes com la formació, la preparació, el desenvolupament de la cultura, etc. Així mateix, avalua els esforços per a crear un clima que afavoreixi la participació de les persones, el lideratge de la qualitat i el creixement de l'organització.

**6) Gestió per processos (85 punts).** Estableix els aspectes fonamentals de la gestió per processos: disseny orientat al client, processos productius, processos de lliurament del servei, processos de suport, gestió de subministraments.

**7) Resultats (450 punts).** Avalua els resultats de l'organització i les millores obtingudes en cadascuna de les àrees de l'organització. Determina els resultats obtinguts entre els clients (la seva satisfacció), els resultats financers i de comportament del mercat, els resultats dels recursos humans, els resultats dels proveïdors i les organitzacions associades, i també els resultats de l'organització en termes d'eficiència.

Així, doncs, el model proposat per Malcolm Baldrige, que condueix al premi Malcolm Baldrige National Quality Award, es fonamenta en el lideratge cap al client, en el suport de l'organització, el mesurament d'índexs i paràmetres, i en la referenciació com a manera de mantenir l'avantatge competitiu de l'organització.

El mateix model Malcolm Baldrige es constitueix sobre una sèrie de **valors o conceptes fonamentals** que les organitzacions que l'implantin s'han de comprometre a difondre a fi que es converteixin en valors de l'organització. Concretament són:

**1) Lideratge visionari:** els responsables de l'organització han d'establir una direcció clara cap a la qual dirigir l'organització, crear una orientació al client, establir uns valors clars i unes expectatives elevades. Els líders de l'organització han d'aconseguir la motivació de les persones cap a la consecució d'aquests valors.

**2) Excel·lència orientada al client:** els consumidors són qui jutgen la qualitat i l'acompliment de l'organització; per tant, aquesta s'ha d'orientar cap al client. Per a això és imprescindible que l'organització conegui quines són les expectatives i necessitats dels clients per a aportar-los valor.

**3) Aprenentatge organitzatiu i personal i millora contínua:** les organitzacions excel·lents han de promoure l'aprenentatge de l'organització i les persones que hi treballen. Els resultats significaran una millora de l'organització, ja que augmenta l'aportació de valor als clients, es desenvolupen noves oportunitats,

es redueixen els costos de la no-qualitat, i millora la satisfacció de les persones ja que estan més motivades, augmenten el valor de l'actiu de l'organització i millora l'entorn de treball.

**4) Valoració dels empleats i els socis:** una organització excel·lent es compromet amb l'aportació de valor als seus empleats i als seus socis; per a això, ha de perseguir la seva satisfacció, el seu desenvolupament i el seu saber fer.

**5) Agilitat:** en operar en entorns canviants, les organitzacions requereixen agilitat per a adaptar-se a les noves situacions. Les organitzacions han d'afrontar cicles curts per a la introducció de nous productes o millorar-los.

**6) Enfocament en el futur:** la creació d'una organització sostenible requereix l'adaptació de factors que afectin el seu desenvolupament a curt i llarg termini. Cal que l'organització assumeixi compromisos a llarg termini amb els grups que li són d'interès.

**7) Gestió per a la innovació:** la millora dels productes i serveis de l'organització ha de ser una constant de l'organització excel·lent; per a això, haurà de repensar processos i operacions i crear un valor nou per als seus grups d'interès.

**8) Gestió per fets:** a fi d'aconseguir la millora contínua, l'organització excel·lent ha d'establir un mesurament correcte de l'acompliment i la seva anàlisi. Les dades necessàries per a la seva anàlisi han de procedir tant de fonts internes com externes.

**9) Responsabilitat social:** les organitzacions excel·lents han de complir les seves responsabilitats públiques, seguir un comportament ètic i promoure la pràctica d'una bona ciutadania.

**10) Enfocament a resultats i creació de valor:** els resultats clau han de ser utilitzats per a crear i equilibrar el valor dels grups d'interès. L'acompliment de l'organització s'ha de centrar en aquests resultats.

**11) Perspectiva de sistema:** la concepció sistèmica del model ha de ser assumida per l'organització. El model és un tot que ha d'incorporar l'empresa per si mateixa i orientar-se cap a la consecució d'un acompliment excel·lent.

### 3.3. El model del Deming Prize del Japó

Durant 1950 l'organització japonesa de científics i enginyers (JUSE) va convidar el Dr. William Edwards Deming al Japó. Durant la seva estada, va oferir una sèrie de seminaris en els quals desenvolupava els principis bàsics del control estadístic de la qualitat. Les seves explicacions van causar una forta impressió entre els participants i van significar l'inici del control de la qualitat al Japó.

#### Exemple

Ritz-Carlton ha estat una de les úniques cadenes hoteleres que ha obtingut el premi a l'excel·lència de Malcolm Baldrige. En la seva pàgina web indiquen com és la seva gestió i la prestació dels seus serveis que li han permès aquest èxit.

Com a agraïment a la feina feta per Deming, la JUSE el 1951 va desenvolupar un premi que, basat en els seus catorze principis fonamentals, pretenia promoure el desenvolupament de la qualitat al Japó. Aquest model ha representat una gran influència entre les companyies japoneses en les quals s'ha implantat una filosofia de control de la qualitat i qualitat de la gestió.

#### Web recomanat

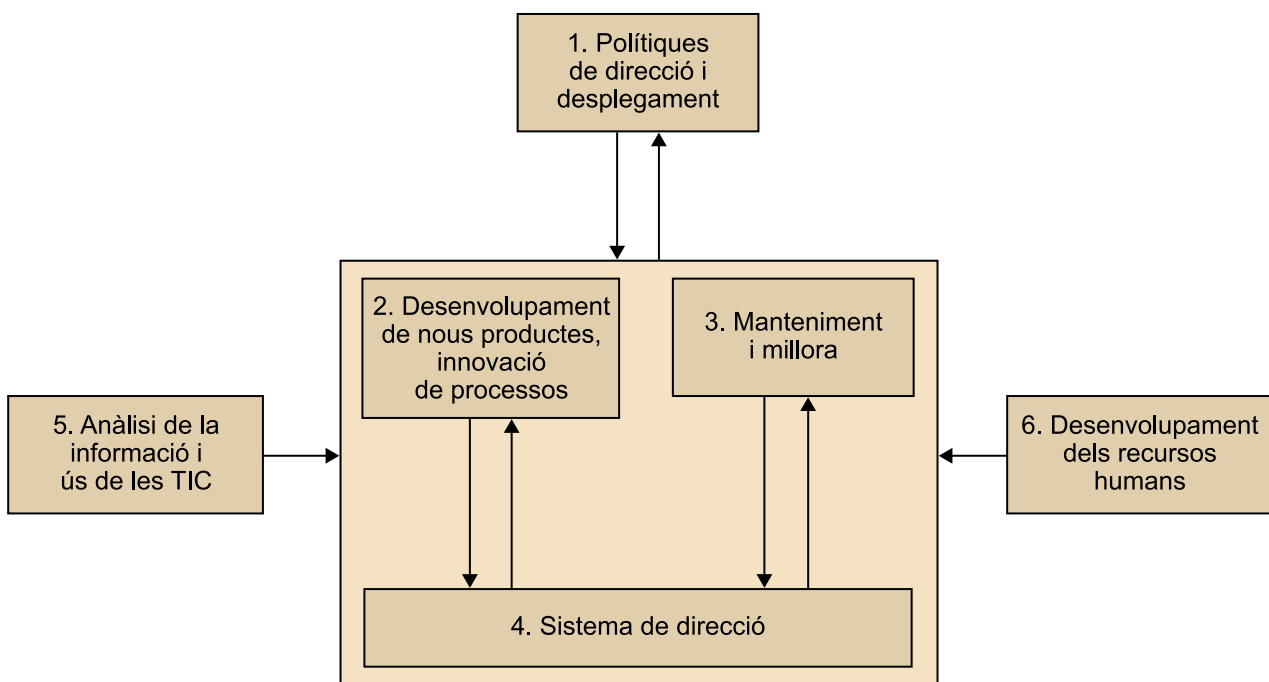
<http://www.deming.org/demingprize/>.

A diferència d'altres premis a l'excel·lència, les empreses que volen accedir al premi Deming no s'han ajustat a un model preestablert sinó que han de dur a terme una autoavaluació que determini el punt de partida, en fixi els objectius i l'estratègia per a assolir-los. Tot i així, la guia de la JUSE de 2004 preveu una sèrie d'aspectes que no van ser reproduïts en la guia de 2006, però que són útils a efectes de comparació entre els models. Els aspectes proposats en aquesta guia van ser:

- 1) Polítiques de la direcció i el seu desplegament amb relació a la gestió de la qualitat.
- 2) Desenvolupament de nous productes i/o innovació de processos.
- 3) Manteniment i millora de la qualitat operativa i del producte.
- 4) Establiment de sistemes per a gestionar la qualitat, la quantitat, el lliurament, els costos, la seguretat i l'entorn.
- 5) Recollida i anàlisi de la informació sobre la qualitat i l'ús de tecnologies de la informació.
- 6) Desenvolupament dels recursos humans.

La representació gràfica dels criteris i la relació entre ells es poden apreciar en la imatge següent.

Figura 15. El premi Deming



Per tal d'avaluar els candidats que aspiren al premi, l'organització considera una sèrie de **critèris** d'acord amb la seva efectivitat, consistència, continuïtat i minuciositat.

Els deu criteris que analitza el premi Deming es concreten en el següent:

1) **Polítiques i objectius**: anàlisi sobre com l'organització aspirant determina les polítiques, concreta els objectius, fixa les estratègies adequades per a aconseguir-los i utilitza indicadors per a estudiar-ne l'evolució.

2) **Organització i direcció**: estudi de com l'organització estableix l'organització interna, fent una divisió clara de les responsabilitats, determinant les relacions d'autoritat i facilitant la cooperació entre les divisions.

3) **Educació i difusió**: es considera un aspecte important que l'organització tingui un pla formatiu de tots els seus empleats, que els ajudi a prendre consciència sobre la qualitat i el seu control. Al seu torn, s'avalua el grau de llibertat que tenen les persones de l'organització per a suggerir i implementar millores.

4) **Recollida i difusió de la informació**: en aquest apartat es considera com l'organització utilitza i difon la informació que obté de l'exterior i com la utilitza per a la millora.

5) **Anàlisi**: apartat que valora com l'organització selecciona els principals problemes que cal resoldre, l'ús de tècniques analítiques per a determinar-ne l'abast, i la seva utilització posterior per a la millora.

6) **Normalització**: estudi sobre l'ús intern de les normes que fa l'organització.

7) **Control**: anàlisi sobre els sistemes de control de la qualitat que utilitza l'organització, els mètodes estadístics, i com els implementen en els objectius de millora.

8) **Garantia de qualitat**: examina el sistema de direcció per a garantir la qualitat en totes les activitats essencials de l'organització.

9) **Efectes**: analitza els resultats obtinguts en la qualitat dels productes i serveis com a conseqüència de la implantació de l'activitat de control. Així mateix, determina el grau de millora que obté l'organització en els resultats després de la implantació de les millores.

10) **Plans futurs**: examinen si en la situació actual, els punts forts i febles de l'organització són detectats de manera adequada i com es planifiquen les estratègies a partir d'aquests i per a millorar la qualitat.

### 3.4. Comparació entre els diferents models

A continuació es comparen els diferents models que acabem d'exposar.

#### 3.4.1. Comparació entre el model d'excel·lència EFQM i les normes ISO 9000

El model EFQM i el premi europeu a la qualitat es creen amb l'objectiu de reconèixer les organitzacions europees compromeses amb l'excel·lència. El model, mitjançant l'autoavaluació, pretén implicar les persones perquè aconseguixin resultats superiors en l'organització. Aquests resultats se centren en les mateixes persones que els desenvolupen, en els clients i en la societat en general. El model pren com a punt de partida l'excel·lència i destaca la innovació, la creativitat i l'aprenentatge com a elements fonamentals en el procés de retroalimentació i millora contínua.

Les normes ISO 9000 se centren en els aspectes mínims que ha de contenir un sistema de gestió de la qualitat i tenen com a principal objectiu establir un sistema de qualitat que permeti a l'organització produir béns i serveis concordes amb els requisits dels clients. Aquestes normes no fixen com s'han d'assolir els objectius de qualitat, però les empreses que les implantin podran aconseguir una millora del seu funcionament i eficiència.

Diversos autors coincideixen a afirmar que el model EFQM i les normes ISO 9000 no són dos models substitutius, ja que el model EFQM implica un compromís més gran i un pas més cap a la qualitat total. De fet, es remarca que aconseguir la certificació ISO 9000 equival a obtenir entre el 30% i 35% dels criteris establerts pel model EFQM.

No obstant això, les normes ISO 9000:2008 respecte a les normes ISO 9000:1994 han comportat una evolució cap al model EFQM. Així, les novetats incorporades en la versió de l'any 2008 del model ISO 9000 impliquen un alineament amb el cicle de millora de Deming (PDCA), ja que es fa un èmfasi especial en la mesura i anàlisi dels resultats com a fonaments de la revisió i millora dels processos. Aquest fet implica un acostament clar del model ISO 9000:2008 cap al model EFQM, encara que mantenint-ne encara la distància.

Una anàlisi comparativa entre ambdós models permet destacar que les motivacions d'ambdós models són diferents, sobretot, si tenim en compte que el propòsit del model ISO 9000 és promoure el comerç internacional en igualtat de condicions. Altres diferències entre ambdós queden recollides en la taula següent.

Taula 4. Comparació models ISO 9000 i EFQM

	EFQM	ISO 9000
Any de creació	1990	1987
Reconeixement	Premi Europeu a la Qualitat	Certificació ISO 9000
Abast geogràfic	Europa	Mundial
Propòsit	Millora contínua en tots els aspectes de gestió i la cultura organitzativa	Guia i directrius per a l'avaluació interna del sistema de qualitat
Definició de qualitat	Qualitat definida pels clients, les persones i la societat en general	Conjunt de propietats i característiques d'un producte o servei que li confereix la seva aptitud per a satisfer unes necessitats expressades o implícites
Contingut	Aspectes propis de la direcció general de l'organització	Elements bàsics d'un sistema de qualitat total
Èmfasi	L'excel·lència empresarial	Pràctiques directives eficaces
Contribució	Introdueix explícitament els resultats financers i no financers	Recull de manera estructurada els elements clau de la qualitat

Font: Nieto i Ros (2006) i Camisón i altres (2007)

Respecte als problemes dels diferents models, es destaca com a desavantatge el caràcter burocràtic del model ISO 9000 igual que el model europeu EFQM. Les empreses que els han implantat destaquen la necessitat d'utilitzar massa idees per a expressar aspectes obvis, fet que dificulta la implicació de les persones en la millora de l'organització. Des d'altres enfocaments s'indica que la implantació del model ISO 9000 està centrada en les persones que conformen l'organització, mentre que el model EFQM està més relacionat amb l'alta direcció de l'empresa i, per tant, més allunyada de la resta de l'organització.

Respecte a la continuïtat, un estudi elaborat indica que la majoria d'organitzacions que implanta la certificació ISO 9000 no continua avançant en termes de qualitat. Només un 18% de les organitzacions enquestades manifesta la seva voluntat de continuar cap a la qualitat total mitjançant la implantació del model EFQM.

Internament, ambdós models tenen una filosofia de millora contínua i destaca una sèrie de **convergències** que hi ha entre ambdós:

1) L'aplicació de la millora contínua en ambdós models es basa, fonamentalment, en el mesurament i anàlisi de resultats. En aquest sentit, la norma ISO 9000:2008 incorpora un apartat específic de mesurament, anàlisi i millora, mentre que el model EFQM, a partir de la lògica RADAR, s'orienta a resultats i exigeix mesuraments continus per a determinar les debilitats i fortaleses de l'organització.

2) Ambdós models parteixen de la planificació que ha de desenvolupar l'organització. En el cas del model EFQM hi ha dos criteris, lideratge i estratègies, que indiquen clarament la necessitat de planificar, igualment amb la

lògica REDER; la planificació és el punt de partida de cada nova millora. En el cas del model ISO 9000:2008, en l'apartat de responsabilitat de la direcció recull com a requisit la necessitat de definir les polítiques i els objectius plantejats al si de l'organització.

3) Per al desenvolupament dels plans de millora, les persones que conformen l'organització resulten crucials per al model EFQM i ho posa en relleu en els criteris persones, i aliances i recursos. El model ISO 9000 té un apartat relacionat amb recursos, en què s'han d'especificar tant els recursos humans com els materials, necessaris per a satisfer les necessitats dels clients.

4) La gestió per processos també és comuna en ambdós models i és tractada de manera específica per cadascun d'ells. El model EFQM identifica un criteri específic per a processos, mentre que el model ISO 9000 té un capítol en el qual fa referència a la realització del producte o servei en què posa èmfasi en la gestió per processos.

Els models evolucionen i fan tot el possible per millorar els seus esquemes. Igualment, cal indicar que un primer pas per a millorar la qualitat és implantar la norma ISO 9000 per a continuar posteriorment amb el model EFQM a causa que, malgrat les seves semblances, el model EFQM està un pas més enllà que el model ISO 9000, quant a la gestió de la qualitat.

### **3.4.2. Comparació entre els models d'excel·lència EFQM, Malcolm Baldrige i Deming Prize**

Els models Malcolm Baldrige i Deming Prize han representat l'inici i desenvolupament del model europeu EFQM. Diversos autors han fet comparacions entre aquests models.

Hi ha diversos estudis que fan una comparació exhaustiva entre els tres models d'acord amb la comparativa de les variables definitòries de la missió, l'enfocament, l'esquema de criteris, la sistemàtica, la retroalimentació i els principis fonamentals. Els seus objectius fonamentals són analitzar comparativament la manera com aquests models aborden el concepte de *qualitat total*.

Respecte a la **missió**, el model EFQM es basa en la premissa que els resultats excel·lents respecte a les persones de l'organització, els clients, la societat i el rendiment de l'empresa s'aconsegueixen a partir del lideratge, el personal, l'estratègia, les aliances i recursos, i els processos. El Deming Prize té com a missió crear un sistema organitzatiu que fomenti la cooperació tant interna com externa, i també un aprenentatge que faciliti la gestió per processos. Finalment, el model Malcolm Baldrige es basa en un sistema de lideratge, planificació estratègica i enfocament cap al client i el mercat.



Respecte a l'**enfocament**, el model EFQM basa la consecució dels seus resultats a l'acció dels agents facilitadors. El Deming Prize basa el seu enfocament en el control estadístic, en la resolució de problemes i en el perfeccionament i la millora contínua. El model Malcolm Baldrige es fonamenta en el lideratge cap al client, el suport a l'organització, en el mesurament d'índexs i en la referenciació com a manera de mantenir l'avantatge competitiu de l'organització. Els autors indiquen que tant el model EFQM com el Malcolm Baldrige tenen una similitud d'objectius respecte al Deming Prize consistent a establir un conjunt de criteris per a avaluar l'excel·lència organitzativa. Tanmateix, el Deming Prize no es basa en criteris, sinó que dóna orientacions sense que aquestes siguin prescriptives per al premi.

Podríem dir que hi ha un criteri específic relacionat amb la planificació, amb el lideratge, amb les persones de l'organització i amb la gestió de recursos i el coneixement per a cadascun dels criteris.

Respecte a la **gestió per processos**, mentre que els models Malcolm Baldrige i EFQM el generalitzen en un sol criteri, el Deming Prize el divideix en quatre criteris que són: anàlisi, normalització, control i garantia de qualitat. Aquest aspecte destaca la voluntat de control de qualitat que des d'un principi ha mostrat el Deming Prize del Japó.

Respecte als **resultats obtinguts**, el Deming Prize no fa referència a les conseqüències de l'organització en els clients, i destaca dos criteris relacionats amb resultats que són els efectes i els plans futurs. El model Malcolm Baldrige fa una diferenciació entre els resultats i l'enfocament que l'empresa ha de tenir cap al client i el mercat.

El model EFQM és el més clar dels tres en l'apartat de resultats, ja que identifica clarament quatre resultats que ha de considerar l'organització: els resultats en les persones, en la societat, els resultats clau i els resultats en els clients, segons els criteris que determinen la implantació del model presents en els models EFQM i Malcolm Baldrige. **Una comparació dels dos models basada en els aspectes** fonamentals de la qualitat total identifica la presència dels aspectes en cadascun dels models. Els autors conclouen que ambdós models estan orientats als resultats, consideren la satisfacció del client com a fonamental, però indiquen que el model EFQM cobreix un nombre més gran de resultats que el model Malcolm Baldrige; així, el model EFQM considera aspectes financers per a mesurar els resultats de l'organització, mentre que el model Malcolm Baldrige no ho fa. Afirmen que ambdós models són factibles d'implementar-se tant en una organització que fabriqui productes com en una de serveis.

Taula 5. Comparació dels criteris d'excel·lència en els models EFQM, Malcolm Baldrige i Deming Prize

Deming Prize	Malcolm Baldrige	Model EFQM
Polítiques i objectius	Planificació estratègica	Estratègia

<b>Deming Prize</b>	<b>Malcolm Baldrige</b>	<b>Model EFQM</b>
Organització i direcció	Lideratge	Lideratge
Educació i difusió	Enfocament en els RH	Persones
Recollida i difusió de la informació	Mesura, anàlisi i gestió del coneixement	Aliances i recursos
Anàlisi	Gestió per processos	Processos
Normalització		
Control		
Garantia de qualitat		
Efectes	Resultats	Resultats en persones
Insubordinacions futures		Resultats en societat
		Resultats clau
	Enfocament en el client i en el mercat	Resultats en clients

Fuente: Corma (2005)

Respecte a la sistemàtica dels models, mentre que el Deming Prize presenta una llista d'aspectes que considera desitjables en una organització excel·lent, sense indicar-ne la metodologia d'implantació o la causalitat entre elles, els models Malcolm Baldrige i EFQM es basen en l'autoavaluació i atorguen una puntuació que permet a les organitzacions poder mesurar el seu grau de millora d'un període a un altre.

El sistema de retroalimentació que utilitzen els models és certament semblant, ja que tots disposen de les mateixes característiques i es comprometen amb els mateixos elements. Així, doncs, aquest fet destaca la importància de la gestió estratègica de la millora i l'ús d'instruments de mesura per a poder obtenir dades que permetin a l'organització establir els seus objectius de futur i per a contribuir a la millora contínua.

Taula 6. Comparació d'elements en el sistema de retroalimentació dels models d'excel·lència

<b>Model EFQM</b>	<b>Deming Prize</b>	<b>Malcolm Baldrige</b>
Enfocament	Planificar	Estratègia
Desplegament	Fer	Desplegament
Avaluació	Comprovar	Revisió
Revisió i resultats	Actuar	

Font: Nieto i Ros (2006)

Els principis fonamentals dels tres models també són objecte d'anàlisi per diferents autors. Un aspecte assenyalat és que el nombre de conceptes fonamentals és molt diferent entre els tres models, ja que l'EFQM està basat en vuit

principis fonamentals, el Malcolm Baldrige en onze i el Deming Prize en els catorze principis de Deming. Comparant els principis del Malcolm Baldrige i l'EFQM, es pot observar que els principis del model EFQM i els vuit principis del model Malcolm Baldrige són molt semblants, les diferències es troben en el principi d'agilitat, l'enfocament en el futur i la perspectiva de sistema.

El Deming Prize té més diferències. Els catorze principis fonamentals de Deming comporten un enfocament més tècnic quant a les consideracions que cal tenir en compte a l'hora d'implantar el model. Els catorze principis són uns conceptes que ofereixen un detall més gran que els dels altres models, però malgrat això tenen molt en comú amb els altres principis. Per això, els catorze punts es podrien simplificar en només uns quants, o el que és el mateix, es podrien incloure dins dels conceptes dels altres models.

Taula 7. Principis fonamentals en els models EFQM, Malcolm Baldrige i Deming Prize

<b>Deming Prize</b>	<b>Malcolm Baldrige</b>	<b>EFQM</b>
Crear i difondre visió, propòsit i missió	Lideratge visionari	Orientació cap a resultats
Adoptar la nova filosofia	Excel·lència orientada al client	Orientació al client
Deixar de dependre en la inspecció	Aprenentatge organitzatiu i personal i millora contínua	Lideratge i coherència
Deixar la pràctica de fer negocis a còpia de baixar preus	Valoració dels empleats i els socis	Gestió per processos i fets
Millorar el sistema de producció	Agilitat	Desenvolupament i implicació de les persones
Implantar formació en la feina a tots els nivells directius	Enfocament en el futur	Procés continu d'aprenentatge, innovació i millora
Instaurar mètodes moderns de supervisió	Gestió per a la innovació	Desenvolupament d'aliances
Rebutjar la por	Gestió per fets	Responsabilitat social de l'organització
Fer caure barreres entre departaments	Responsabilitat social	
Eliminar els objectius numèrics per als treballadors	Enfocament a resultats i creació de valor	
Eliminar les quotes numèriques per a la mà d'obra	Perspectiva de sistema	
Eliminar les barreres que privin el treballador d'estar orgullós		
Implantar un programa de formació i millora individual		
Emprendre accions per a assolir la transformació		

Font: elaboració pròpia a partir de Nieto i Ros (2006)

## 4. La gestió per processos

### 4.1. De l'organigrama a la gestió per processos

Històricament, les organitzacions s'han gestionat d'acord amb principis tayloristes de divisió i especialització de la feina per departaments o funcions diferenciats, normalment representats mitjançant un organigrama.

Els organigrames representen l'estructura organitzativa. Aquest tipus de diagrama permet definir clarament les relacions jeràrquiques entre els diferents càrrecs d'una organització (cadena de comandament). Tanmateix, en un organigrama no es veuen reflectits el funcionament de l'empresa, les responsabilitats, les relacions amb els clients, els aspectes estratègics o clau, ni els fluxos d'informació i comunicació interna.

Aquesta visió departamentalitzada de les organitzacions ha estat font de diversos problemes i crítiques a causa de:

- L'establiment d'objectius locals o individuals de vegades incoherents i contradictoris amb el que haurien de ser els objectius globals de l'organització.
- La proliferació d'activitats departamentals que no aporten valor al client ni a la mateixa organització, cosa que genera una burocratització injustificada de la gestió.
- Errors en l'intercanvi d'informació i materials entre els diferents departaments (especificacions no definides, activitats no estandarditzades, activitats duplicades, indefinició de responsabilitats, etc.).
- Falta d'implicació i motivació de les persones, per la separació entre «els que pensen» i «els que treballen», i per un estil de direcció autoritari en lloc de participatiu.

En l'última dècada, la gestió per processos ha despertat un interès creixent, i és utilitzada àmpliament per moltes organitzacions que apliquen pràctiques de gestió de la qualitat o qualitat total.

L'enfocament basat en processos consisteix en la identificació i gestió sistemàtica de les activitats desenvolupades per l'organització i, en particular, de les **interaccions** entre aquestes activitats.

El propòsit final de la gestió per processos és assegurar que totes les activitats d'una organització es desenvolupin d'una manera coordinada, de manera que millorin l'efectivitat i la satisfacció de totes les parts interessades (clients, accionistes, personal, proveïdors, societat en general). La gestió per processos permet abandonar l'estructura departamental clàssica, que de vegades alenteix les reaccions davant possibles canvis i afavoreix l'existència de nuclis concentrats de poder, per una seqüència d'activitats orientades a generar un resultat a partir d'una entrada i que conflueixen en una sortida que respon als requisits del client.

És fonamental saber que un mateix procés pot implicar diferents àrees, tant horitzontalment com verticalment. Per tant, requereix un bon coneixement de les activitats de l'empresa i de la interacció existent entre elles, per a tot seguit establir una bona coordinació entre els membres de l'organització o empresa i la conscienciació que el valor de la feina que ocasiona contribueix al bon funcionament global de l'empresa.

En aquesta metodologia de treball les activitats i funcions que es duen a terme han d'estar ben especificades i és imprescindible aconseguir una participació total de tota la plantilla, i designar uns responsables que seran els encarregats d'assegurar i vigilar el manteniment dels processos i també la seva eficàcia.

Quan una organització inicia una gestió per processos, hauria de seguir una sèrie de passos a fi d'assegurar una adequació correcta:

- 1) **Planificació:** s'ha de seleccionar un grup de persones amb coneixements sobre qualitat i coneixedors de les activitats de l'organització. És recomanable intentar que hi hagi algun directiu de l'empresa i algun assessor extern especialitzat.
- 2) **Identificació dels processos:** en aquest punt s'ha de fer un mapa de les activitats de l'empresa, per a identificar tots els processos que hi ha i establir els graus d'importància, complexitat i interrelació existent entre ells.
- 3) **Priorització:** aquí el grup ha de seleccionar els processos considerats bàsics per a l'empresa. Per a això, ha d'establir un sistema de puntuació en funció de criteris com pot ser el grau de complexitat i la repercussió en el client, entre d'altres.
- 4) **Delegació de responsabilitats:** s'assignarà un encarregat de cada procés, amb un grau d'autonomia suficient per a poder respondre a tot el relatiu a aquest procés.

5) **Disseny dels processos:** per tal d'aconseguir aquest objectiu posarem un grup amb prou coneixement i experiència per a poder dissenyar el procés de manera que quedi clara la seva descripció, tenint en compte els objectius de l'empresa.

6) **Implantació de procés dissenyat:** aquesta fase es fa després d'haver corregit totes les anomalies i desviacions del procés dissenyat prèviament. El procés haurà de portar adjunt un programa en el qual han de constar els seus indicadors, els objectius prefixats i el pla d'implantació i millora.

## 4.2. Conceptualització dels processos

A continuació veurem com es conceptualitzen els processos i com es concerten en els diferents models de qualitat, i també quins són els aspectes que s'han de considerar en el desenvolupament d'un procés.

### 4.2.1. Els processos en les normes de qualitat

Tant el model de qualitat ISO 9001, com el model d'excel·lència EFQM pertanyen del principi de la gestió per processos; així ambdós models inclouen els processos com a part integrant dels seus principis (ISO 9001) o bé del mateix model EFQM.

#### 1) Els processos en la norma ISO 9001

Partint de la norma ISO 9001, un procés és un conjunt d'activitats mútuament relacionades o que interactuen entre elles, les quals transformen elements d'entrada en resultats.

Figura 16. Esquema bàsic d'un procés



Aquesta mateixa norma considera que l'empresa ha d'agrupar totes les seves activitats entre elles i constituir un grup sencer de processos, la qual cosa permet que l'organització centri la seva atenció en l'obtenció dels resultats que són importants.

De fet, la norma ISO 9001, en el seu apartat d'introducció, indica que l'empresa ha d'adoptar un enfocament basat en processos en un sistema de gestió de la qualitat per al següent:

- Comprendre i complir els requisits del client.
- Considerar el valor aportat per l'organització mitjançant els processos.
- Poder avaluar l'acompliment de l'organització i l'eficàcia del procés.

- Millorar l'organització mitjançant els mesuraments objectius.

Aquesta estructuració de l'organització d'acord amb els processos permet una orientació clara als clients, que són qui determina els requisits de qualitat. A més, possibilita establir un procés de millora contínua, ja que aquesta gestió implica un seguiment i mesurament constant de les activitats empresarials.

Concretament, l'apartat 4.1 de la norma ISO 9001 indica que l'organització que implanta un sistema de qualitat basat en la norma ISO 9001:

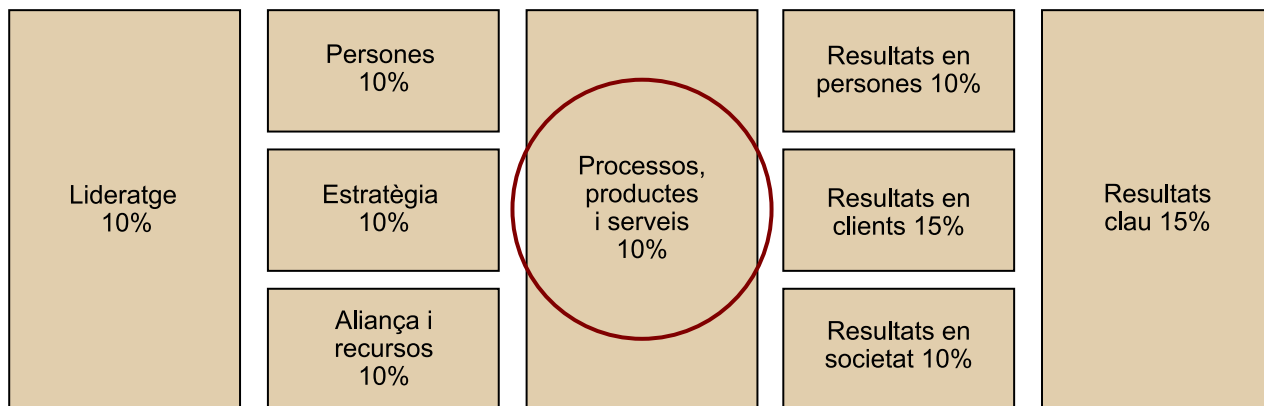
- Ha d'identificar els processos necessaris per al sistema de gestió de la qualitat i la seva aplicació a tota l'organització.
- Ha de determinar la seqüència i interacció d'aquests processos.
- Ha de determinar els criteris i mètodes necessaris per a assegurar-se que tant l'operació com el control d'aquests processos siguin eficaços.
- S'ha d'assegurar de la disponibilitat de recursos i informació necessaris per a donar suport a l'operació i al seguiment d'aquests processos.
- Ha de fer el seguiment, el mesurament i l'anàlisi d'aquests processos.
- Ha d'implementar les accions necessàries per a assolir els resultats planificats i la millora contínua d'aquests processos.

Amb aquests aspectes, es pot deduir que un enfocament basat en processos emfatitza que els resultats que es volen obtenir es poden assolir de manera més eficient si es consideren les activitats agrupades entre elles, considerant, a més, que aquestes han de permetre la transformació d'unes entrades en sortides i, al seu torn, aportar un valor que sigui percebut pel client.

## 2) Els processos en el model EFQM

El model de l'European Found for Quality Management (EFQM) defineix un procés com una seqüència d'activitats que van afegint valor mentre es produeix un producte o servei determinats a partir d'aportacions determinades.

Figura 17. EFQM



Com es pot apreciar en la figura anterior, els processos són un dels cinc agents facilitadors (els que indiquen com fa o opera l'organització). Semblant al model ISO 9001, el model EFQM reconeix que la gestió per processos es considera una part fonamental de les empreses excel·lents.

En el model EFQM, el desenvolupament del criteri 5 (processos, productes i serveis) indica el següent: les organitzacions excel·lents dissenyen, gestionen i milloren els seus processos per a satisfer plenament els seus clients i altres grups d'interès i generar cada vegada més valor per a ells.

Aquest criteri inclou els cinc subcriteris següents que emfatitzen la importància de la gestió per processos:

Els cinc subcriteris són:

- 5a. Disseny i gestió sistemàtica dels processos.
- 5b. Introducció de les millores necessàries en els processos mitjançant la innovació, a fi de satisfer plenament clients i altres grups d'interès, cosa que genera cada vegada més valor.
- 5c. Disseny i desenvolupament dels productes i serveis basant-se en les necessitats i expectatives dels clients.
- 5d. Producció, distribució i servei d'atenció, dels productes i serveis.
- 5e. Gestió i millora de les relacions amb els clients.

En el conjunt del model, hem de considerar que el disseny, la gestió i la millora dels processos en una organització han d'estar liderats mitjançant una implicació directa dels responsables de l'organització (tal com indica el primer criteri), que impulsin el desenvolupament, la implantació i la millora contínua del sistema de gestió enfocat sobre la base dels processos. A més, ha d'assegurar que el conjunt de processos està coordinat amb l'estratègia de l'empresa (criteri 2), en la qual les persones de l'organització aconseguixen els seus objectius d'acord amb els organitzatius (criteri 3).

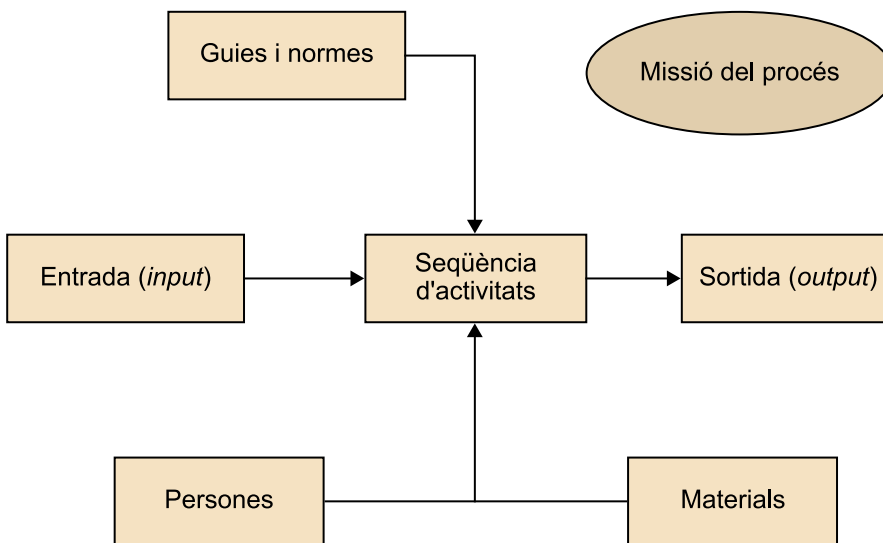


#### 4.2.2. Concepte de procés

La concepció d'un procés es fa per tal de determinar quins criteris i mètodes es duran a terme en el seu desenvolupament per a assegurar que les activitats que comprèn aquest procés es duguessin a terme de manera eficient. Per tant, la descripció d'un procés se centrarà en les diferents activitats que el componen.

Si fem una primera aproximació al procés a partir d'un diagrama, tindriem els elements bàsics següents que el componen:

Figura 18. Elements bàsics d'un procés



A partir del gràfic anterior es constata que els **elements bàsics** que componen un procés són:

1) **Entrada (input)**: són les activitats o els productes que es transformaran mitjançant el procés. Una vegada dut a terme el procés, aquestes entrades ja no existiran com a tal, sinó que s'hauran convertit en una altra cosa.

2) **Seqüència d'activitats**: és el conjunt d'activitats, accions, treballs, desenvolupaments que aplicarem sobre les sortides (inputs) a fi de transformar-los.

3) **Sortida (output)**: són els resultats (productes o serveis, entitats materials, informació o intangibles) fruit de la transformació de les entrades que el procés ha generat, de manera desitjada o no. Les sortides són el que reben els destinataris del procés o els clients. Serà necessari que estiguin, per tant, ben definits les característiques o els requisits que responen a les necessitats o expectatives de qui rebrà la sortida.

4) **Guies i normes:** defineixen, regulen i orienten el procés, però no són transformats per aquest procés. Poden ser internes (procediments, instruccions, pressupostos, planificacions) o externes (regulacions, normativa legal). També poden ser obligatòries o consultives. Aquestes guies o normes poden ser:

- La normativa legal
- Les polítiques i estratègies
- Els criteris específics d'adaptació de les polítiques al procés
- Els objectius (quantitat, qualitat, lliurament, cost, eficàcia, eficiència)
- Els requisits (com a conseqüència de necessitats i expectatives dels clients o els diferents grups d'interès)

5) **Persones:** per a la realització de les activitats del procés, serà necessària la participació de diferents persones de l'organització; en aquest apartat de la descripció del procés s'haurà d'indicar qui hi participa i de quina manera ho fa.

6) **Materials:** de la mateixa manera que les persones, la realització d'un procés comporta l'ús de diferents materials; cal, doncs, referenciar quins recursos materials seran necessaris en el procés.

7) **Missió del procés:** qualsevol procés té una finalitat, una missió per complir. Depenent d'aquesta missió, les parts que componen el procés seran d'una manera o d'una altra. Cal, doncs, que tinguem clara quins són la missió i l'objecte de cadascun dels processos de l'organització.

#### 4.2.3. Desenvolupament d'un procés

En el moment de definir i desenvolupar un procés s'hauran de considerar una sèrie d'aspectes que van més enllà dels considerats bàsics. Haurem de tenir en compte tota una sèrie d'informació necessària per a fer una bona descripció del procés i, al seu torn, poder assegurar que, en el moment d'implantació, no faltaran detalls del procés.

Aquests **aspectes** que contribueixen a **definir** de manera detallada un procés són:

- **Missió i objectiu:** quina és la finalitat última del procés.
- **Propietari o responsable designat:** és aquell organisme (unipersonal) que s'encarregarà del desenvolupament, revisió i millora del procés.
- **Abast clar i definit:** en el moment de definir el procés, cal determinar en quin moment comença i en quin moment acaba.
- **Entrades i sortides:** quins són els elements que es transformaran i com es transformaran.

- **Controls** (guies, normatives, orientacions): els aspectes que condicionaran les activitats que cal desenvolupar en el procés.
- **Activitats o fases identificades i definides**: en aquesta part es descriu la seqüència d'activitats que significaran la realització d'un procés.
- **Agents participants** (persones i equips) **i recursos identificats i assignats**: relació dels recursos humans i materials que participaran en el procés.
- **Indicadors de resultat i progrés establerts**: qualsevol procés ha de portar associades una sèrie de mesures per a poder comprovar si el resultat és l'esperat o si el progrés és el que s'ha planificat.
- **Documentació elaborada i comunicada**: relació de la documentació associada al procés.

Qualsevol procés, a més de la descripció escrita, es representa gràficament mitjançant un **fluxograma** o **diagrama de flux**.



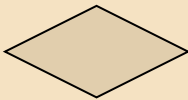





Un fluxograma és la representació gràfica que mostra quin camí o itinerari d'activitats es duen a terme durant el procés, quins elements informatius s'utilitzen, quins documents es generen i a quines decisions s'arriba.

Els fluxogrames faciliten la interpretació de les activitats en el seu conjunt, a causa que es permet una percepció visual del flux i la seqüència de les activitats, incloses les entrades i les sortides necessàries per al procés i els seus límits.

Un dels aspectes importants que recullen és la vinculació de les activitats amb els responsables de la seva execució, ja que això permet reflectir, al seu torn, com es relacionen els diferents actors que intervenen en el procés.

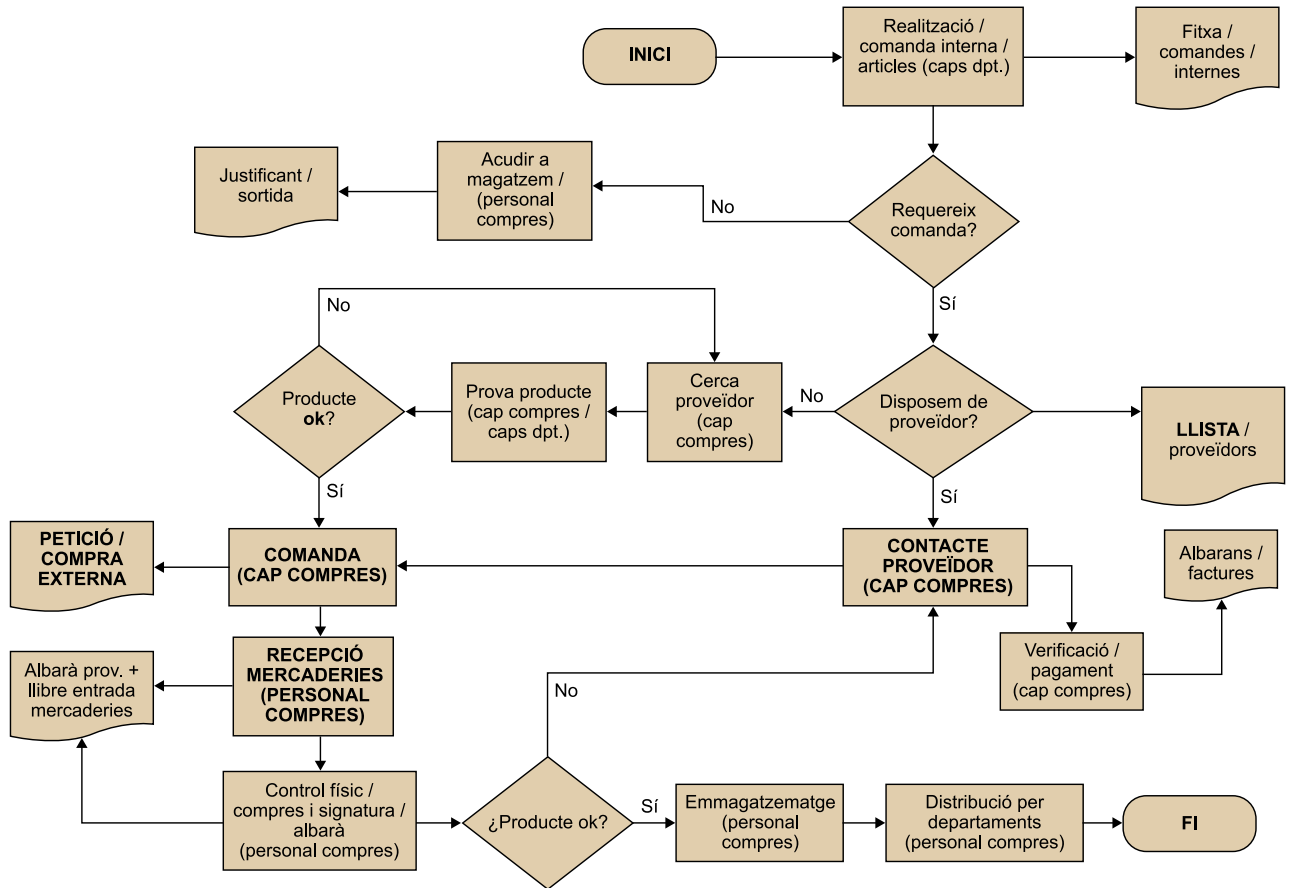
La imatge que figura a continuació descriu el significat donat a cadascun dels pictogrames utilitzats en els diagrames de flux.

Figura 19. Símbols utilitzats en la construcció d'un fluxograma

	Inici / fi d'un procés
	Activitat que s'ha de desenvolupar
	Punt de control / decisió
	Enllaç amb un altre procés
	Evidència documental de la realització d'una activitat
	Elements de l'entorn que s'han de prendre en consideració per a desenvolupar una activitat
	Entrades ( <i>inputs</i> ) a un determinat procés
	Senyalitzador de continuïtat del procés

Imagineu-vos que un hotel està desenvolupant el fluxograma o diagrama de flux de la seva activitat de compres, la representació gràfica podria ser:

Figura 20. Exemple de fluxograma d'un procés



Creieu que podríeu fer una descripció de les activitats que defineixen aquest procés?

La representació final del procés es fa mitjançant la **fitxa de procés**, que és un suport d'informació que recull tots els aspectes que componen el procés i també el diagrama de flux o fluxograma per a representar les activitats.

Exemple de fitxa de procés

Nom del procés:	Codi del procés:
Propietari del procés:	Data de revisió:
Missió del procés	
Abast del procés:	Controls i guies del procés:
Entrades del procés:	Sortides del procés:
Participants en el procés:	Recursos materials del procés:
Indicadors de control:	Documentació:

### 4.3. El mapa de processos

Quan una organització decideix adoptar una gestió per processos, el primer pas que durà a terme és fer una reflexió sobre quines són les diferents activitats (processos) que configuren la seva organització. Aquest és un procés propi i

característic de cada empresa i, òbviament, ha de respondre a la realitat pròpia de cadascuna. Es podria donar el cas que una mateixa cadena hotelera tingui un mapa de processos diferent per a cadascun dels seus hotels, ja que les seves realitats són diferents (diferents tipologies de clients, diferent ubicació, diferent missió, etc.).

La identificació i selecció dels processos que formen part de la descripció que es fa de les diferents activitats de l'organització no han de ser un procés trivial, sinó que neix d'una reflexió sobre les activitats que es desenvolupen en l'organització i de com aquestes influeixen i s'orienten cap a l'obtenció dels resultats.

En el moment d'iniciar aquesta activitat, podríem recórrer a diferents eines de gestió que faciliten la identificació dels processos que componen l'empresa. De manera habitual, per a dur a terme aquest procés s'utilitzen tècniques com la pluja d'idees, les dinàmiques de grup, etc. En qualsevol cas, és important el lideratge dels responsables de l'organització perquè dirigeixin i impulsin la configuració de l'estructura de les activitats i puguin garantir que caminem de manera coherent amb la consecució de la missió de l'empresa.

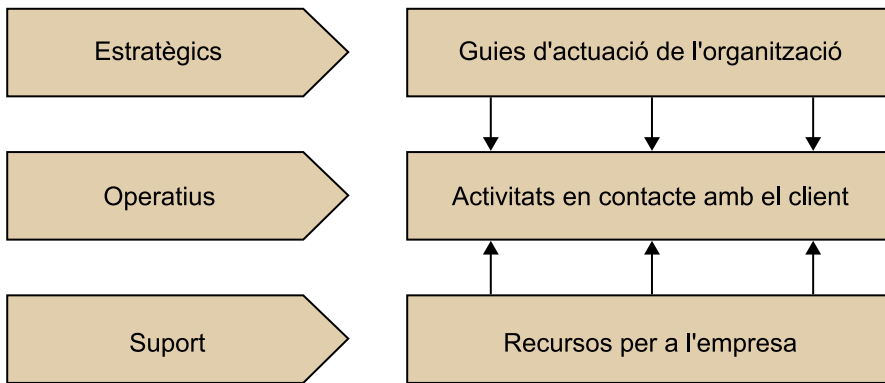
Una vegada determinades quines són les diferents activitats i els processos que fa l'empresa, sorgirà la necessitat d'estructurar aquesta informació de manera que sigui comprensible i faciliti la determinació i interpretació de les relacions que hi ha entre ells. La manera més representativa de reflectir aquesta estructura de processos i les seves relacions és mitjançant el **mapa de processos**, que és la representació gràfica de l'estructura de processos que conforma una organització.

El mapa de processos és la representació gràfica de l'estructura de processos que conformen un sistema de gestió d'una organització.

Quan l'organització decideix elaborar un mapa de processos, cal pensar prèviament en les possibles agrupacions entre les diferents activitats que fa l'empresa, ja que la interacció entre aquestes es veurà reflectida en el mapa. El tipus d'agrupació que es determini serà pròpia de cada empresa i no hi ha una manera establerta millor que una altra.

Una proposta que algunes organitzacions turístiques i hoteleres utilitzen a l'hora d'agrupar els processos és mitjançant la seva classificació en processos estratègics, processos operatius i processos de suport.

Figura 21

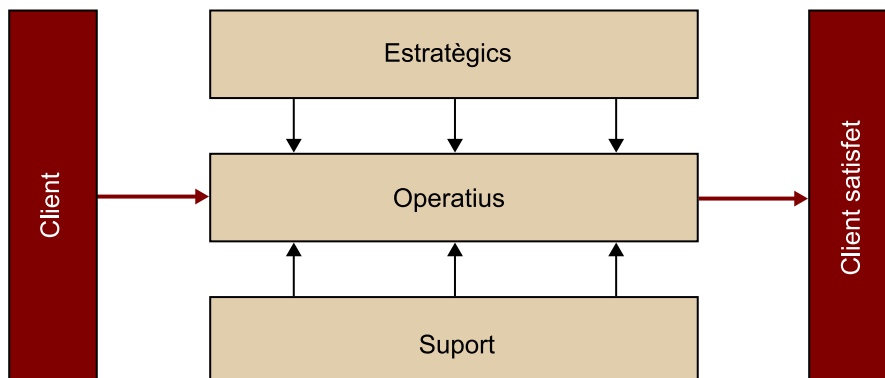


A tall de definició, es podrien establir les diferències següents entre aquestes agrupacions de processos:

- **Processos estratègics:** els que estan vinculats a l'àmbit de les responsabilitats de la direcció i amb un horitzó de llarg termini. Són activitats de planificació i altres processos lligats a factors estratègics.
- **Processos operatius:** els conformen el conjunt d'activitats lligades directament amb la realització del producte a les empreses industrials, o bé amb les activitats de prestació de servei i contacte directe amb el client a les empreses de serveis.
- **Processos de suport:** són els processos que donen suport als processos operatius.

Des d'un punt de vista relacional, podríem establir que els processos operatius conformen el conjunt d'activitats que s'ofereixen al client, els estratègics són els processos que marcaran la direcció que han de seguir els operatius, i els processos de suport són els que, des de la gestió interna (*back office*), permetran dur a terme els processos operatius.

Figura 22



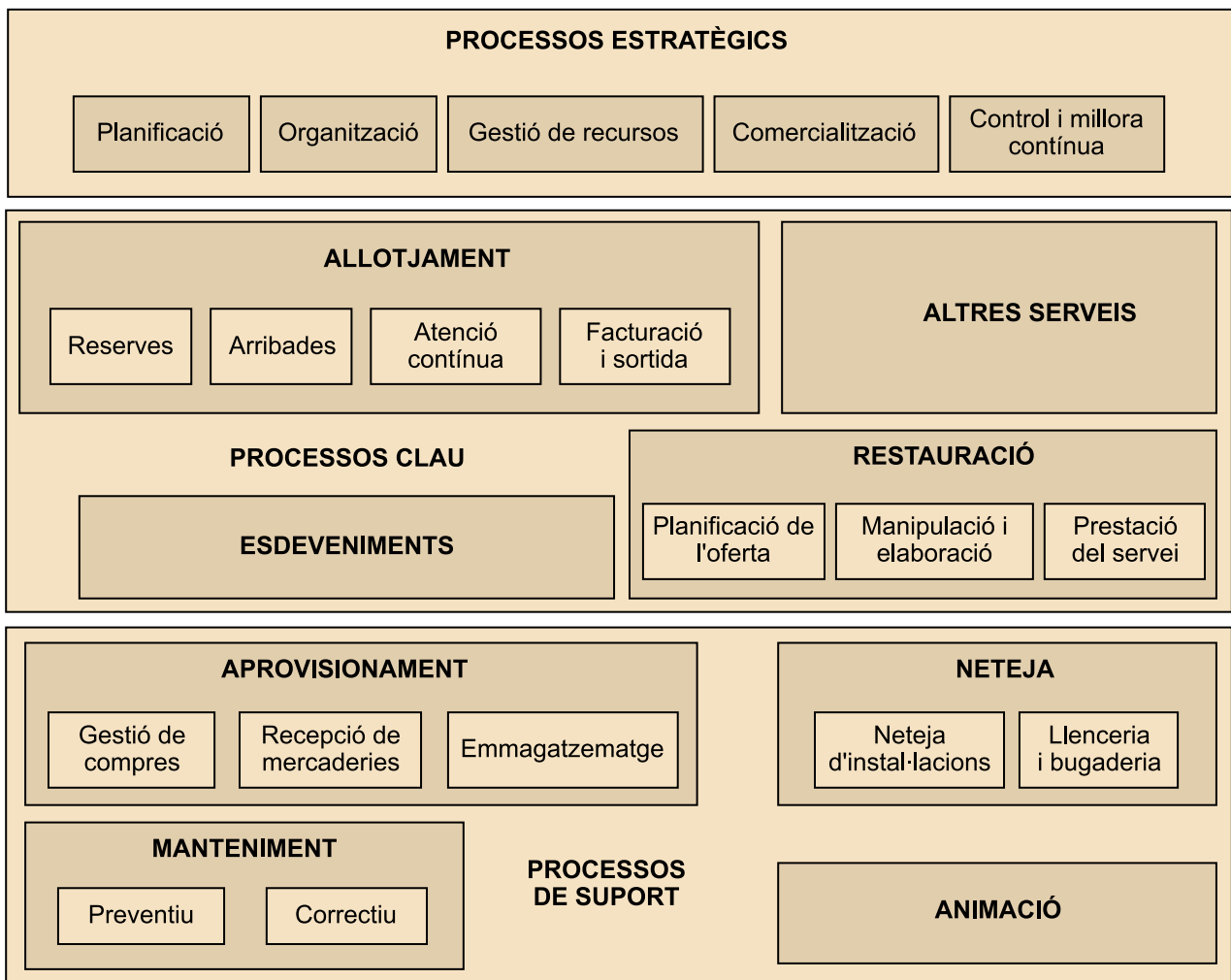
A fi de poder establir les relacions entre les diferents activitats, cal que reflexionem sobre les sortides que produeix cada procés, cap a qui va, quines entrades necessita el procés i d'on vénen, i també quins recursos consumeix el

procés i d'on procedeixen. Després de la reflexió, la seva agrupació al mapa ens permetrà una representativitat més gran i una fàcil interpretació i seqüenciació entre els processos.

Com podríem entendre, en funció de la mida de l'organització i de la complexitat de les seves activitats, la quantitat de processos i també la seva agrupació seran diferents.

Vegem a continuació un exemple de mapa de processos d'un hotel:

Figura 23



En aquest cas, els processos operatius han estat anomenats *processos clau*. Si repassem cadascun d'ells, podrem veure el següent:

### 1) Processos estratègics

a) **Planificació:** serien les activitats de planificació estratègica de l'establiment hotel·ler.

b) **Organització:** aquí reflectiríem com es fa i implementa el model organitzatiu de l'hotel.



c) **Gestió de recursos:** serien les activitats de gestió de les persones i també de gestió de les instal·lacions.

d) **Comercialització:** activitats de disseny de productes i serveis i el seu procés de comercialització.

e) **Control i millora contínua:** serien les activitats fetes per a determinar com s'està desenvolupant l'activitat i quines mesures de millora es podrien implementar.

## 2) Processos clau (operatius)

a) **Allotjament:** són les activitats relacionades amb l'allotjament del client.

- **Reserves:** conjunt d'activitats desenvolupades per l'hotel relacionades amb la informació i reserva d'habitacions.
- **Arribades:** activitats que cal fer quan arriben els clients a l'hotel (entrada, consergeria, etc.).
- **Atenció contínua:** atenció al client durant la seva estada a l'hotel.
- **Facturació i sortida:** activitats relacionades amb la sortida del client de l'hotel.

b) **Restauració:** totes les activitats relacionades amb aliments i begudes (servei d'habitacions, restaurant, esmorzar, etc.).

- **Planificació de l'oferta:** activitats per a planificar l'oferta d'aliments i begudes per als hostes.
- **Manipulació i elaboració:** activitats de preparació i manipulació de l'oferta d'aliments i begudes.
- **Prestació del servei:** activitats relacionades amb com s'ha de prestar el servei al client.

c) **Esdeveniments:** activitats relacionades amb la gestió d'actes, reunions, banquets, etc.

d) **Altres serveis:** en aquest cas s'afegirien activitats com *business center* (si n'hi hagués), piscina, jardins, etc.

## 3) Processos de suport

a) **Aprovisionament**

- **Gestió de compres:** activitats que indiquen el procés que cal seguir per a comprar els productes i serveis que necessita l'hotel.
- **Recepció de mercaderies:** procés de recepció de mercaderies en què s'han de tenir en compte la traçabilitat i el control dels productes rebuts.
- **Emmagatzemament:** procés descriptiu de les activitats que cal fer en el moment d'emmagatzemar els productes; hem de tenir una cura especial quan es tracti d'aliments i begudes.

#### b) Neteja

- **Neteja d'instal·lacions:** normalment d'espais comuns, habitacions, restaurant, cuina, etc.
- **Llenceria i bugaderia:** activitats relacionades amb la demanda del client.

#### c) Manteniment

- **Preventiu:** activitats que tenen per fi la prevenció d'errors de les instal·lacions.
- **Correctiu:** activitats per a corregir errors de les instal·lacions.

d) **Animació:** en cas que el tingui, activitats per a la distracció i animació dels clients durant la seva estada.

### 4.4. Els indicadors de procés

Des del moment que iniciem una gestió per processos i desenvolupem el mapa d'activitats que fa l'empresa o organització, apareixen en escena els indicadors.

Un indicador és un suport d'informació que representa una magnitud, de manera que amb la seva anàlisi podem prendre decisions partint dels resultats obtinguts i així poder millorar l'activitat.

Els indicadors són instruments que ens permeten recollir de manera sistemàtica una sèrie d'informació referent al desenvolupament i execució de cadascun dels processos que es duen a terme a l'empresa. Aquests ens permetran determinar l'eficiència dels processos, avaluar-ne el desenvolupament i establir un pla per a millorar-los.

En el moment de redactar un procés i establir un sistema de gestió per processos, cal que identifiquem, seleccionem i formulem adequadament indicadors per tal de poder avaluar cadascuna de les activitats que fem. Perquè un indicador es pugui considerar adequat, seria necessari que complís una sèrie de característiques:

- **Representativitat:** un indicador hauria de mesurar de la manera més propera possible la magnitud que pretén definir.
- **Sensibilitat:** un indicador hauria de reflectir els possibles canvis que pugui experimentar la magnitud, és a dir, hauria de canviar de valor apreciablement quan s'alteri el resultat.
- **Rendibilitat:** l'ús d'un indicador ha de ser útil en comparació de l'esforç que representa calcular-lo.
- **Fiabilitat:** un indicador ha de mostrar xifres objectives i fiables.
- **Relativitat:** un indicador s'ha de determinar de manera que les dades que ens ofereixin siguin comparables en el temps per a poder analitzar la seva evolució i tendències.

És convenient que els indicadors d'un procés siguin establerts de manera consensuada entre el propietari del procés i el seu superior, la qual cosa ens permetria establir de manera coherent els resultats que es voldrien obtenir (objectius), formulant-los com a metes a les quals cal arribar en els indicadors; disposant, també, de la informació dels propietaris dels processos.

Des d'un punt de vista metodològic, podríem plantejar una sèrie de passos que seria convenient seguir en el moment de configurar el seguiment i mesurament dels processos mitjançant indicadors:

**1r.** Considerar la missió del procés que cal mesurar.

**2n.** Determinar quin tipus de resultats ens interessaria aconseguir i sobre quines magnituds els volem obtenir.

**3r.** Establir els indicadors que siguin més representatius de les magnituds que volem mesurar.

**4t.** Decidir els resultats a què voldríem arribar per a cada indicador definit.

**5è.** Formalitzar els indicadors amb els resultats a què cal arribar (objectius).

Imaginem un establiment hotel·ler que ha establert un procés de reserves hotel·leres en el qual estableix les activitats que cal fer durant la reserva.

**Pas 1r.: missió del procés.** En aquest cas, imaginem que el procés té com a missió aconseguir el màxim nombre de clients sense deixar-ne cap desatès.

**Pas 2n.: tipus de resultat que cal aconseguir.** Pensem que relacionat amb la missió voldríem mesurar quants clients que han trucat per telèfon no han estat atesos i que, per tant, no hauran pogut fer la seva reserva.

**Pas 3r.: determinació de l'indicador.** Podríem utilitzar com a indicador el nombre de trucades desateses per dia; per a això, hauríem de disposar d'un mesurador de trucades entrants que ens facilités informació sobre quantes no s'han atès.

**Pas 4t.: resultats.** En aquest cas, voldríem assolir un resultat de 0 trucades desateses.

**Pas 5è.: formulació de l'indicador.** Nombre de trucades desateses per dia i amb un resultat esperat de 0.

Un procés pot contenir un o més indicadors que aportin informació sobre els resultats que s'estan aconseguint. Tanmateix, també és important que aquesta informació sigui manejable, per la qual cosa els indicadors han de ser seleccionats a fi que siguin tan representatius com sigui possible. Tenir indicadors poc o gens representatius o la informació dels quals sigui repetitiva redunda en un excés d'indicadors que dificulten la gestió.

La informació obtinguda a partir dels indicadors ha de permetre l'anàlisi del procés i la presa de decisions que repercuteixin en una millora del comportament del procés. Aquestes decisions hauran de ser adoptades pel propietari del procés, i s'adoptarà sobre els paràmetres del procés sobre els quals té una capacitat d'actuació.

La indústria turística i hotel·lera, en general, utilitza indicadors per a analitzar la seva activitat i també per a determinar aspectes relacionats amb la seva pròpia acció.

A continuació, s'inclouen indicadors que s'utilitzen en l'àmbit hotel·ler:

- **ADR** (*average daily rate*) o **tarifa mitjana per habitació**.
- **RevPar** (*revenue per available room*). Ingress per habitacions disponibles.
- Coeficient d'ocupació.

#### **Habitacions disponibles i ocupades**

- Habitacions disponibles (són totes les susceptibles de ser venudes) = habitacions de l'hotel – habitacions ocupades per personal de l'hotel – habitacions en manteniment.
- Habitacions ocupades = habitacions disponibles ocupades pels clients, incloses les facilitades en forma gratuïta (l'impacte econòmic de les concessions gratuïtes es calcula mitjançant l'ingrés mitjà d'habitacions, no pel coeficient d'ocupació).

Utilitzant de referència alguns articles que he anat recopilant sobre aquest tema, esmentaré alguns indicadors que podrien formar part d'un quadre de comandament en la gestió hotel·lera:

#### **Indicadors vinculats a l'ocupació hotel·lera**

- Coeficient d'ocupació = nombre d'habitacions ocupades / nombre d'habitacions disponibles.
- Coeficient de doble ocupació. Preu base per habitació doble.
- Nombre mitjà de clients totals per habitació = nombre total de clients / nombre d'habitacions ocupades.
- Nombre mitjà de nens per habitació = nombre total de nens allotjats / nombre d'habitacions ocupades.

#### Indicadors vinculats a les reserves

- Reserves per període. Informació diària de l'ocupació i preu mitjà, comparada amb el mateix període de l'any anterior i amb el pressupost. Permetrà identificar la variació i tendències a curt termini.
- Reserves rebutjades per període. Demanda no atesa en el curt termini.

#### Indicadors vinculats a l'estada dels clients

- Mitjana diària d'estada (ADR). Total d'ingressos de venda d'habitacions entre el nombre d'habitacions venudes durant un període (dia, mes, any). L'ADR equival a la tarifa d'habitació venuda i representa un mesurament de la «classe d'hotel», una classificació del sector.
- Durada de l'estada mitjana. Nombre d'estades venudes entre el nombre total d'entrades.
- Nombre d'entrades, sortides i *no shows* (no es presenten el dia de la reserva).

#### Indicadors vinculats als ingressos de l'establiment

- Ingrés total per habitació ocupada (**RevPor**, *revenue per occupied room*). Total d'ingressos de l'hotel entre nombre d'habitacions ocupades.
- Ingressos totals per habitació disponible (RevPar). Total d'ingressos de l'hotel entre el nombre d'habitacions disponibles.

#### Indicadors relacionats amb els clients

- Anàlisi de la procedència del client. En fer el registre o mitjançant enquestes, serà molt útil obtenir informació que va motivar l'elecció de l'hotel (residència, mitjà de transport utilitzat, etc.).
- Anàlisi de la satisfacció del client. Conèixer la valoració que el client dona als serveis hotelers. Aquest aspecte, igual que l'anterior, requereix una explicació més detallada.

#### Indicadors relacionats amb els recursos humans de l'hotel

- Nombre d'empleats equivalents.
- Nombre d'empleats equivalents per habitació disponible. Empleats contractats pel nombre d'habitacions disponibles.
- Nombre d'empleats equivalents per habitació ocupada. Permet identificar la capacitat de gestió davant de la demanda real obtinguda.
- Altres indicadors, no exclusius al sector, que podrien útils:
  - Empleats per tipus de contractació
  - Empleats en pràctiques
  - Percentatge empleats fixos sobre total d'empleats
  - Percentatge de rotació d'empleats
  - Percentatge d'absentisme
  - Accidents de treball per hores totals treballades
  - Hores de formació sobre les hores treballades
  - Hores de formació per empleat

#### Indicadors d'accionistes i financers

- RevPar *yield*. Quocient entre el RevPar de l'hotel i el del sector.
- *Flowthrough model*. Quocient de l'increment de vendes i l'increment del resultat operatiu brut, ambdós valors respecte al pressupost.
- Resultat operatiu brut del departament (*gross operating profit*, GOP) per habitació disponible.

#### Indicadors relacionats amb la competència

- Creixement del mercat respecte a l'any anterior. Per a conèixer l'evolució del sector.
- Ocupació dels hotels de la competència amb relació a la proporció anterior i la variació de l'oferta (habitacions obertes/tancades). Per a conèixer l'ajust de l'oferta i evolució de la demanda.

- Ingress mitjà per habitació ocupada d'hotels de la competència. Per a conèixer l'evolució de les vendes del sector.

#### **Indicadors del sector turístic en general**

- Moviment de turistes de la zona.
- Estadístiques sobre moviments de viatgers en aeroports.
- Nombre de congressos i esdeveniments similars en l'àrea.

#### **Indicadors de la situació econòmica**

- Paritat de la moneda local amb monedes de referència (visió internacional).
- Taxa de desocupació (determinarà la dificultat per a noves contractacions).
- Taxa de consum interior (indicador de la demanda futura d'habitacions).
- Índex de preus al consum. Indicador que pot influir en els costos i en els beneficis de l'hotel.

## Exercicis d'autoavaluació

1. Expliqueu quina diferència hi ha entre un estàndard i un procediment. Poseu-ne un exemple de cada.
2. Què significa que el concepte de certificació estigui relacionat amb el de normalització?
3. Imagineu-vos que us diuen que una empresa està certificada, què significa això?
4. Com raonàrieu l'aparició de les normes ISO 9000? Quina necessitat satisfan?
5. Quins són els vuit principis sobre els quals es basa la norma ISO 9000? Com afecta la filosofia PDCA a aquesta norma?
6. Si una empresa turística us plantegés el dilema de treballar per a obtenir un certificat ISO 9000, quins arguments li donàrieu perquè ho aconseguís?
7. Quines són les principals diferències entre la norma ISO 9000 i el model d'excel·lència EFQM?
8. Creieu que hi ha relació entre la lògica REDER i el PDCA?
9. Quins avantatges ofereix la gestió per processos respecte a la gestió departamental?
10. Quina diferència hi ha entre el concepte *entrada* d'un procés i el de *recursos materials* del procés?
11. Què són els processos estratègics, els operatius i els de suport?
12. Quina és la principal utilitat dels indicadors de procés?

## Solucionari

### Exercicis d'autoavaluació

1. Les definicions d'ambdós són:

- Un **estàndard** és un valor que ha de complir una certa característica d'un producte o procés. Exemples d'estàndards que constitueixen normes de producte són les normes DIN A4, norma alemanya que especifica un cert format de paper; o les normes ISO 100, ISO 200 i ISO 400, que fixen l'índex de sensibilitat a la claror d'una pel·lícula fotogràfica, entre d'altres.
- Un **procediment** és una recomanació sobre com cal organitzar activitats. Des d'aquest punt de vista, una norma és un conjunt de pautes d'actuació que descriuen d'una manera estructurada i documentada com s'ha d'assegurar l'assoliment d'uns estàndards.

Per tant, la principal diferència rau en el fet que un estàndard és un valor o característica determinats que cal complir, mentre que un procediment és un conjunt de pautes de descriuen com s'ha d'aconseguir un conjunt d'estàndards.

2. Una norma és un conjunt de procediments, per tant, un grup d'estàndards. Quan una empresa decideix seguir una norma, pot optar per la certificació i, d'aquesta manera, aconseguir que una tercera part «certifiqui» que està seguint una norma determinada. És una manera de poder assegurar a clients i a proveïdors que l'empresa compleix una sèrie de procediments i segueix uns estàndards.

3. Significa que l'empresa ha decidit voluntàriament seguir una sèrie de procediments i, per tant, complir uns estàndards. Quan obté el seu certificat hi ha un organisme reconegut que assegura que aquesta empresa està seguint els estàndards especificats en la norma que està seguint i per la qual està certificada.

La certificació és l'acció duta a terme per una entitat independent i reconeguda per a emetre un document en el qual verifica que un bé i/o un procés compleixen les especificacions establertes per una norma determinada.

4. Des del moment que les empreses entenen que la filosofia de qualitat és un camí per seguir i volen començar a implantar-la, el seguiment d'una norma de qualitat reconeguda internacionalment és un bon pas per a assolir-la. La norma ISO 9000, per tant, es constitueix en un marc d'actuació que facilita a les empreses seguir el camí de la qualitat. Mitjançant la certificació les empreses poden demostrar als seus *stakeholders* (parts interessades) que l'estan seguint i que, per tant, han adoptat aquesta filosofia.

La norma satisfà la necessitat de les empreses de disposar d'una metodologia contrastada i adoptada internacionalment i que sigui de reconeixement per les parts.

5. La norma ISO 9000 basa la gestió de la qualitat en **vuit principis** que poden ser concebuts com a bàsics perquè la direcció de l'organització assoleixi els objectius de millora que s'ha plantejat. Concretament són:

1) **Organització enfocada al client.** Les organitzacions depenen dels seus clients i, per tant, n'haurien de comprendre les necessitats actuals i futures, satisfer-ne els requisits i esforçar-se per superar-ne les expectatives.

2) **Lideratge de la direcció.** Els líders estableixen la unitat de propòsit i l'orientació de l'organització. També haurien de crear i mantenir un ambient intern, en el qual el personal es pugui implicar completament amb l'assoliment dels objectius de l'organització.

3) **Participació del personal.** El personal, a tots els nivells, és l'essència d'una organització i el seu compromís total possibilita que les seves habilitats siguin usades per al benefici de l'organització.

4) **Enfocament basat en processos.** Un resultat volgut s'assoleix més eficientment quan els recursos i les activitats relacionats es gestionen com un procés. L'aplicació d'un sistema de processos dins de l'organització, juntament amb la identificació i interaccions d'aquests processos, i també la seva gestió, es pot denominar *enfocament basat en processos*.

5) **Enfocament de sistema per a la gestió.** Identificar, entendre i gestionar els processos interrelacionats com un sistema contribueix a l'eficàcia i l'eficiència d'una organització en l'assoliment dels seus objectius.

6) **Millora contínua.** La millora contínua de l'acompliment global de l'organització hauria de ser un objectiu permanent.



7) **Enfocament basat en fets** per a la presa de decisions. Les decisions eficaces es basen en l'anàlisi de dades i la informació.

8) **Relacions mútuament beneficioses amb el proveïdor.** Una organització i els seus proveïdors són interdependents, i una relació mútuament beneficiosa augmenta la capacitat d'ambdós per a crear valor.

Segons la norma, el sistema de gestió de la qualitat ha de tenir com a objectiu la satisfacció del client i oferir-li productes i serveis que en satisfacin les necessitats i expectatives. Aquesta situació implica passar d'un model centrat en el producte a un altre centrat en les especificacions fetes pel mercat.

La incorporació de la filosofia PDCA, formulada per Deming, inspira la proposta de millora contínua que fa la versió de l'any 2000 i 2008 de la norma ISO 9000. La norma indica que, una vegada implantat el sistema de qualitat, el camí que encara queda per recórrer és llarg, i proposa la filosofia de millora contínua com a camí per a assegurar el futur de l'organització i l'adequació a les necessitats dels clients.

6. Es poden identificar cinc beneficis derivats de la implantació de l'ISO 9000; un es consideraria extern i quatre interns:

- La reducció de les queixes dels clients
- La millora de la qualitat oferta
- La implicació més gran de les persones
- La reducció dels costos
- La millora del negoci

7. El model EFQM i el premi europeu a la qualitat es creen amb l'objectiu de reconèixer les organitzacions europees compromeses amb l'excel·lència. El model, mitjançant l'autoavaluació, pretén implicar les persones perquè aconseguixin resultats superiors en l'organització. Aquests resultats se centren en les mateixes persones que els desenvolupen, en els clients i en la societat en general. El model pren com a punt de partida l'excel·lència i destaca la innovació, la creativitat i l'aprenentatge com a elements fonamentals en el procés de retroalimentació i millora contínua.

Les normes ISO 9000 se centren en els aspectes mínims que ha de contenir un sistema de gestió de la qualitat i tenen com a principal objectiu establir un sistema de qualitat que permeti a l'organització produir béns i serveis concordes amb els requisits dels clients. Aquestes normes no fixen com s'han d'assolir els objectius de qualitat, però les empreses que les implantin podran aconseguir una millora del seu funcionament i eficiència.

<b>Comparació models ISO 9000 i EFQM</b>		
	<b>EFQM</b>	<b>ISO 9000</b>
<b>Any de creació</b>	1990	1987
<b>Reconeixement</b>	Premi Europeu a la Qualitat	Certificació ISO 9000
<b>Abast geogràfic</b>	Europa	Mundial
<b>Propòsit</b>	Millora contínua en tots els aspectes de gestió i la cultura organitzativa	Guia i directrius per a l'avaluació interna del sistema de qualitat
<b>Definició de qualitat</b>	Qualitat definida pels clients, les persones i la societat en general	Conjunt de propietats i característiques d'un producte o servei que li confereix la seva aptitud per a satisfer unes necessitats expressades o implícites
<b>Contingut</b>	Aspectes propis de la direcció general de l'organització	Elements bàsics d'un sistema de qualitat total
<b>Èmfasi</b>	L'excel·lència empresarial	Pràctiques directives eficaces
<b>Contribució</b>	Introdueix explícitament els resultats financers i no financers	Recull de manera estructurada els elements clau de la qualitat

8. El principi bàsic és el mateix: el camí de millora contínua. En el cas de la lògica REDER (resultats, enfocament, desplegament, avaluació i revisió) i el PDCA (*plan, do, check, act*), la relació que hi hauria és:

REDER	PDCA
Resultats	<i>Act</i>
Enfocament	<i>Plan</i>
Desplegament	<i>Do</i>
Avaluació i revisió	<i>Check</i>

9. El propòsit final de la gestió per processos és assegurar que totes les activitats d'una organització es desenvolupin de manera coordinada, de manera que millorin l'efectivitat i la satisfacció de totes les parts interessades (clients, accionistes, personal, proveïdors, societat en general). La gestió per processos permet abandonar l'estructura departamental clàssica, que de vegades alenteix les reaccions davant possibles canvis i afavoreix l'existència de nuclis concentrats de poder, per una seqüència d'activitats orientades a generar un resultat a partir d'una entrada i que conflueix en una sortida que respon als requisits del client.

És fonamental saber que un mateix procés pot implicar diferents àrees, tant horitzontalment com verticalment. Per tant, requereix un bon coneixement de les activitats de l'empresa i de la interacció existent entre elles, per a tot seguit establir una bona coordinació entre els membres de l'organització o empresa i la conscienciació que el valor de la feina que ocasiona contribueix al bon funcionament global de l'empresa.

10. La principal diferència és que una entrada és una activitat o un producte que es transformarà mitjançant un procés, mentre que un recurs material és una eina material que s'utilitzarà per a dur a terme el procés i que, per tant, no sofrirà transformació.

11. La definició dels diferents tipus de processos és la següent:

- **Processos estratègics:** els que estan vinculats a l'àmbit de les responsabilitats de la direcció i amb un horitzó de llarg termini. Són activitats de planificació i altres processos lligats a factors estratègics.
- **Processos operatius:** la conformen el conjunt d'activitats lligades directament amb la realització del producte a les empreses industrials, o bé amb les activitats de prestació de servei i contacte directe amb el client a les empreses de serveis.
- **Processos de suport:** són els processos que donen suport als processos operatius.

12. En el moment de treballar amb processos, l'aplicació de la millora contínua és una activitat relacionada directament. Per a poder establir les millores caldrà disposar d'una sèrie de mesures que ens indiquin el grau de desenvolupament del procés i la seva pròpia manera de fer. Els indicadors seran aquestes mesures que ens indicaran com van avançant els processos i ens indicaran si les actuacions que està duent a terme l'empresa són les correctes i com es poden millorar.

## Bibliografia

**Albacete, C. A.** (2004). *Calidad de servicio en alojamientos rurales*. Granada: Universidad de Granada.

**Buzzell, R. D.; Gale, B. T.** (1987). *The PIMS Principles*. Nova York: NY Free Press.

**Camisón, C.; Cruz, S.; González, T.** (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Pearson / Prentice Hall.

**Carmona-Calvo, M. A.; Suárez, E. M.; Calvo-Mora, A.; Perriñez-Cristóbal, R.** (2016). «Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sud d'Espanya i nord del Marroc». *European Research on Management and Business Economics* (22, 8–16).

**Claver, E.; Molina, J. F.; Tarí, J. J.** (2005). *Gestión de la calidad y gestión medioambiental* (2a. ed.). Madrid: Pirámide.

**Corma, F.** (2005). *Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en Pymes*. Madrid: Díaz de Santos.

**Crosby, P. B.** (1979). *Quality Is Free*. Nova York: McGraw-Hill.

**Deming, W. E.** (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.

**De Tocqueville, A.** (1831). *Democracy in America*. US: US Congress Publications.

**Djofack, S.** (gener de 2012). *Anàlisi de l'impacte del sistema de qualitat ISO 9001 i del sistema de qualitat turística espanyola en empreses i organitzacions turístiques: un estudi empíric a les balears*. Tesis doctoral. Palma de Mallorca: Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales, Universitat de les Illes Balears (UIB).

**Feigenbaum, A.** (1951). *Quality Control: Principles, Practice and Administration*. Nova York: McGraw-Hill.

**Garvin, D. A.** (1988). *Managing Quality: The Strategy and Competitive Edge*. Nova York: The Free Press.

**Grönroos, C.** (1990). *Service management and marketing: Managing moments of truth in service competition*. Lexington, MA: Lexington Books.

**Juliá, M.; Porsche, F.; Giménez, V.; Verge, X.** (2002). *Gestión de la calidad aplicada a la hostelería y restauración*. Madrid: Pearson Education.

**Juran, J.** (1988). *Quality Control Handbook* (4a. ed.) Nova York: McGraw-Hill.

**Juran, J. M.; Blanton, A.** (2001). *Manual de calidad de Juran*. Madrid: McGraw Hill.

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

**Nieto, C. N.; Ros, L.** (2006). «Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige. Situación frente a la ISO 9000». A: *X Congreso de Ingeniería y Organización*. València.

**Nottingham Trent University** (1998). «UK companies register for efficiency». *Quality Digest* (núm. 29, vol. 6, pàg. 43-48).

**Pirsig, R. M.** (1992). *Lila: An Inquiry into Morals*. Nova York: Bantam Books.

**Puig-Durán, J.** (2006). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Díaz de Santos.

**Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A.; Berry, L. L.** (1990). *Delivering Quality Service: Balancing customer perceptions and expectations*. Nova York, NY: The Free Press.

### Webs recomanats

Associació Espanyola de Normalització i Certificació (AENOR): [www.aenor.es](http://www.aenor.es)

Deming Prize: <http://www.juse.or.jp/e/deming/>

Institut Qualitat Turística Espanyola: <http://www.icte.es>

<http://www.iso.org/iso/home.html>

Malcolm Baldrige Award: <http://www.nist.gov/baldrige/>

Model Iberoamericà d'Excel·lència: <http://www.fundibeq.org/>

Model Europeu d'Excel·lència Empresarial (EFQM): [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

Oficina Internacional d'Estandardització (ISO): [www.iso.org](http://www.iso.org)

Qualitat Turística Espanyola: [www.calidadturistica.es](http://www.calidadturistica.es)