

▣ XV AIEJI ▣ **WORLD CONGRESS** ★ **CONGRÈS MONDIAL**

▣ III ESTATAL ▣ **CONGRÉS DE L'EDUCADOR SOCIAL** ★ **CONGRESO DEL EDUCADOR SOCIAL**

**BARCELONA - 6-9 JUNY 2001**



## LA QUALITAT

**Ulises Ruíz**

**Auditor de sistemes de la qualitat per l'Asociación Española para la Calidad (AEC) i  
l'European Organisation for Quality (EOQ).  
Instituto Universitario de Evaluación Sanitaria.  
Universidad Complutense, Madrid (Espanya)**

**AMB EL SUPORT DE:**



**Diputació  
Barcelona**  
xarxa de municipis

*Barcelona,  
la ciutat de les persones*  
Ajuntament  de Barcelona



**Socrates**



**AMB EL PATROCINI DE:**



## 1. INTRODUCCIÓ

Amb la meua participació, intento oferir la visió que té un professional, d'un sector que no sigui el socioeducatiu, sobre la gestió de la qualitat a les organitzacions de servei, amb l'esperança d'aportar punts de vista útils per a la reflexió d'alguns dels grups de treball que es reuneixen en aquest congrés.

Al vostre II Congrés Estatal de 1998 a Madrid, ja us plantejàveu la necessitat d'aconseguir una cultura d'investigació i d'avaluació que possibilités una praxi de qualitat. Ho proposàveu com un possible eix transversal per a aquest congrés.

Les característiques de l'activitat de l'educador social certament no faciliten la resposta a aquesta necessitat. La resposta a dues preguntes ens pot ajudar en aquest sentit.

Què és qualitat en la praxi dels serveis, en general?

Es pot dir que qualitat del servei és fer allò que és apropiat de manera correcta. Per saber què és allò apropiat, cal assegurar-se de demanar-ho al receptor del servei, "sentir-li la veu".

És la qualitat, definida així, aplicable als col·lectius "sense veu"?

En el cas dels educadors socials, el destinatari del servei és, en la majoria de casos, un client captiu que normalment no ha sol·licitat el servei del professional i, per tant, no sol trobar-se en condicions de reclamar un servei apropiat. El professional és doncs el que hauria d'establir inicialment els requisits necessaris per assegurar la qualitat dels serveis que ofereix.

És el mateix professional el que ha de definir els criteris de qualitat del servei i buscar una informació vàlida sobre la qualitat de la seva actuació professional. Així, necessita establir uns indicadors bàsics que reflecteixin els resultats de la seva actuació i el grau de satisfacció amb els processos que duu a terme, i també la satisfacció d'aquelles persones a qui va dirigida l'activitat.

És, doncs, en aquest marc on centraré el tema de la gestió de la qualitat a les organitzacions de serveis. Espero poder facilitar als professionals de l'educació social una aproximació operativa als processos específics de l'acció socioeducativa en qualsevol de les seves variants.

## 2. EL CANVI EN LA GESTIÓ DE LA QUALITAT

Entrem al segle XXI amb una clara orientació cap a la qualitat en tots els aspectes de les nostres vides. En un entorn cada vegada més global, els consumidors estan cada dia més ben informats i disposen de més

alternatives, la qual cosa fa que siguin més exigents i, per tant, les organitzacions han de millorar la seva gestió per tal de satisfer-los.

La qualitat ha passat de ser una característica del producte, a convertir-se en un objectiu de gestió. S'ha comprovat que les organitzacions capaces de generar els productes o serveis que satisfacin els consumidors són aquelles que estan ben organitzades i que tenen les polítiques apropiades als seus objectius.

Aquestes són les organitzacions que consideren la gestió de la qualitat i la política de la qualitat com a parts integrants de la seva estratègia global.

Aquest canvi en la gestió s'ha recollit en els criteris que constitueixen models de gestió acceptats internacionalment com ara la nova Norma internacional ISO 9000: 2000 i els anomenats "models d'excel·lència", dels quals, el més proper a nosaltres és el model europeu d'excel·lència de l'EFQM.

Els criteris d'aquests models són aplicables a productes i serveis de sectors que aparentment no tenen res en comú entre si, com ara un hospital, un banc, un ajuntament o una indústria aeronàutica. Tanmateix, si s'entén com a organització un conjunt de persones que interaccionen per tal de generar un producte o servei que ofereixen a una altra persona o grup de persones, els principis de gestió de la qualitat total són aplicables a qualsevol organització de qualsevol sector, ja sigui industrial o de serveis.

Aconseguir aquest objectiu demana un canvi en la manera d'enfocar el nostre concepte de les tasques diàries, en què la nostra preocupació hauria de ser fer allò que és apropiat de manera correcta.

Això implica la recerca d'un denominador comú en què es defineixin els valors nuclears i els elements clau per aconseguir la gestió de la qualitat en tota l'organització i el mètode pel qual l'organització aprèn a autoavaluar-se i a millorar. És el que es coneix com a "gestió de la qualitat total".

### **3. LA GESTIÓ DE LA QUALITAT TOTAL A LES ORGANITZACIONS DE SERVEI**

El 1996 un estudi realitzat per l'European Foundation for Entrepreneurship Research (EFER) a cinc-centes empreses europees de ràpid creixement, publicat a *Europe's 500-Dynamic Entrepreneurs The Job creators*, mostrà que més del 90% es comprometien a garantir la qualitat dels seus productes i el 50% gaudien d'un sistema per a la qualitat en relació amb l'ISO 9000, que consideren com un pas necessari per arribar a altres nivells, mitjançant accions de millora.

Un any més tard, la DG III Indústria, de la Unió Europea, publica un estudi sobre trenta-cinc empreses europees que, guiades pels principis de millora i aprenentatge continuats inherents al que es coneix com a "gestió de la

qualitat total", han aconseguit millores substancials en l'organització i en els resultats, en integrar la gestió de la qualitat a la gestió global de l'organització. Es tracta d'organitzacions industrials i de serveis, tant privades com públiques, grans i petites.

Els resultats de l'anàlisi d'aquestes empreses coincideixen amb els resultats d'altres empreses de països desenvolupats, que també han introduït com a paradigma de gestió, la millora contínua. Totes han establert uns valors nuclears i uns elements estratègics clau per tal de dur a terme la seva gestió, que els són comuns i que reflecteixen tant els criteris de normes internacionals com l'ISO 9000: 2000, com els components dels models d'excel·lència de l'organització, esmentats abans.

### **3.1. Valors nuclears de la gestió de la qualitat total**

La gestió de la qualitat total busca la millora contínua de l'organització, en basar-se en valors nuclears, com ara millorar els processos, centrar-se en el client, fomentar el desenvolupament personal, incentivar la innovació i l'aprenentatge i crear uns elements estratègics necessaris per aplicar-los.

*3.1.1. Centrar-se en els processos organitzatius.* Els processos entesos com a combinacions d'activitats que afegeixen un valor s'han d'entendre, controlar i millorar. S'accepta que tot procés generi un producte que pot ser tangible com a objecte, o intangible com a servei. Quan es parla de producte s'inclouen els serveis, per tant, el servei s'entén com a producte.

El fet de centrar-se en els processos, en planteja la gestió com un pilar bàsic per a la gestió òptima de l'organització. Ens permet de veure com es fa la feina, de quina manera es controla i com es pot millorar, amb la qual cosa s'aconsegueix un aprenentatge continuat.

En controlar, gestionar i millorar els processos, es garanteix la qualitat dels seus productes i es genera una cultura d'autoavaluació en una organització que aprèn així a gestionar els seus processos i a desenvolupar-se. Els sistemes de gestió de la qualitat, com el que es descriu a la Norma internacional ISO 9000: 2000 faciliten l'obtenció d'aquest objectiu.

*3.1.2. Centrar-se en el client extern (final).* Els processos són dissenyats i millorats per aquelles persones que els creen, segons la perspectiva del client final, extern a l'organització i receptor dels serveis que l'organització ofereix.

Així, doncs, l'organització ha de conèixer la veu dels seus clients, les seves opinions, les seves expectatives i les seves necessitats, per tal d'orientar-ne els processos a satisfer-les, d'acord amb les seves possibilitats, i traduir aquesta informació en millores i adaptacions internes.

Alhora, l'organització ha d'informar els seus clients finals de la seva oferta de serveis i les seves possibilitats per satisfer demandes no considerades en aquesta oferta.

L'oferta dissenyada per satisfer el client final d'acord amb les possibilitats de l'organització, com a proveïdor, i acceptada pel client degudament informat, es coneix com a "acord proveïdor-client".

L'acord proveïdor-client és bàsic per aconseguir una qualitat en la gestió. És a dir, l'organització només està obligada a satisfer aquelles expectatives que ella mateixa ha creat amb coneixement de causa i, d'altra banda, el client només pot exigir que es compleixi l'oferta que l'organització ha fet i que ell ha acceptat.

El respecte d'aquest acord ha de ser mutu. Tant l'organització com el client han d'exigir que es compleixi. L'organització ha d'establir els mecanismes necessaris per conèixer i respondre les reclamacions dels seus clients, tant en benefici del client com en el seu propi benefici. Les reclamacions han de servir per orientar les millores i la resposta adequada ha d'augmentar la satisfacció dels clients.

*3.1.3 Centrar-se en el client intern (personal).* Les persones són el recurs fonamental d'una organització, ja que l'organització funciona gràcies a l'activitat de les persones que l'engloben i als processos que generen. La gestió apropiada de les expectatives, les necessitats i les opinions del personal són, doncs, una prioritat absoluta per aconseguir una cultura de millora en l'organització.

La gestió del personal s'ha d'orientar cap al desenvolupament i satisfacció dins de les coordenades i objectius de l'organització.

Aquestes coordenades i objectius s'han de donar a conèixer a totes les persones de l'organització, a través d'un sistema de comunicació eficient, de tal manera que puguin participar amb motivació, en les accions de millora.

La participació motivada demana la delegació de responsabilitats, i també la delegació d'autoritat. El control, la gestió i la millora dels processos ha de ser responsabilitat d'aquelles persones que els creen, els propietaris del procés. Amb aquest objectiu, la gent ha de responsabilitzar-se de les seves activitats i, per tant, responsabilitzar-se dels processos i dels productes que generin.

No es pot oblidar que l'actitud del personal, quan interactua amb els clients finals de l'organització, reflecteix la interacció que hi ha entre l'organització i el personal, com a client intern. En aquesta relació organització-client final es produeixen els anomenats "moments de la veritat", que identifiquen i defineixen la qualitat de la gestió de l'organització.

3.1.4. *Centrar-se en l'aprenentatge.* Una organització que controla i millora els seus processos amb autoavaluacions periòdiques gràcies a un personal motivat genera una cultura d'aprenentatge continuat, que autoalimenta la necessitat de millora. Es converteix així en una "organització que aprèn".

Per tal d'arribar a ser una "organització que aprèn" cal disposar del següent:

- *D'un sistema d'informació* amb capacitat per traduir:
  - *Els resultats dels mesuraments* i anàlisis dels processos
  - *Les dades* dels clients i proveïdors
  - *Les idees* dels seus empleats, pel que fa a idees i accions de millora realistes (i revisió dels resultats);
- *D'un sistema per formar* els empleats i motivar-los en el seu desenvolupament personal, en l'àmbit dels objectius i valors de l'organització;
- *D'un sistema de comunicació* amb capacitat de motivar i fer participar a totes les persones de l'organització, en la planificació i consecució d'objectius i millores en els seus processos de treball, en l'àmbit de la planificació estratègica de l'organització.

Es tracta d'establir una base ferma d'innovació i millora contínua dels processos. Per aconseguir-ho, fa falta generar estructures i sistemes que puguin utilitzar totes les persones de l'organització, amb l'objectiu de conèixer i analitzar els seus propis processos de treball.

L'aprenentatge demana innovació. Una "organització que aprèn" és capaç de permetre que es duguin a terme experiments autònoms i pensar de manera col·lectiva.

## 3.2. Elements clau per a la gestió de la qualitat total

Els factors crítics d'èxit en la gestió de la qualitat total per aconseguir una millora contínua es troben en la combinació, que cada organització duu a terme o pot dur a terme, de quatre elements estratègics: emmarcament, alineació, desplegament i millora.

3.2.1. *Emmarcament.* Emmarcament es refereix a la constitució d'una missió, una visió, uns valors i uns objectius que permetin emmarcar l'energia i els esforços de tota l'organització.

Genera un sentiment de pertànyer a l'organització, facilita el fet de compartir uns mateixos valors i permet coordinar l'autonomia creativa dels propietaris dels processos, amb la direcció estratègica de l'organització.

3.2.2. *Alineació*. L'alineació és el resultat de l'emmarcament i estableix la coordinació per disseny, dels objectius estratègics amb els sistemes i processos de l'organització, posant l'èmfasi en el control dels processos.

Donats uns certs objectius estratègics, tots els nivells, sistemes i processos de l'organització, per tal de ser coherents, s'han d'alinear d'acord amb les interdependències que hi ha entre ells.

Els principis de treball (orientació al procés, enfocat cap al client) han d'alinear-se amb els sistemes organitzatius. Els processos organitzatius en general impliquen diferents funcions, amb la qual cosa es fa imprescindible de crear grups/equips multidisciplinaris per millorar-los. El fet de centrar-se en el client demana sistemes d'avaluació i recompensa apropiats.

3.2.3. *Desplegament de polítiques/plans estratègics*. Dins l'emmarcament definit per l'organització, i un cop establerta l'alineació necessària, s'elaboren els objectius concrets, que permetran de generar plans i accions a tots els nivells de l'organització.

Aquest desplegament fomenta la participació de les persones i facilita la convergència d'accions, a la totalitat de l'organització.

3.2.4. *Millora contínua*. És el resultat de les accions realitzades a tota l'organització, com a conseqüència de l'autoavaluació. Fa falta mesurar, corregir i revisar els processos com una part integrant de les activitats diàries, i així aconseguir optimitzar-ne l'acció organitzativa i la comunicació a tots els nivells.

Les accions de millora han de seguir un cicle en espiral continu, que es coneix com a cicle de "millora contínua", constituït per quatre passos: planificar, executar, verificar i actuar PEVA (en anglès PDCA: *Plan, Do, Check, Act*).

Tota acció de millora s'ha de planificar i, una vegada realitzada, cal comprovar la consecució dels objectius buscats, i després, si s'han aconseguit els objectius, s'estableixen les normes necessàries per establir-la, com un nou procés de l'organització. En cas contrari, es reinicia el cicle i es planificaria una acció de millora rectificadora.

En qualsevol cas, tots els processos d'una organització són millorables contínuament, ja que tant els condicionants interns com els externs varien contínuament. Aquesta incertesa permanent obliga al que es coneix com a "gestió de contingències", on el fet de centrar-se en una millora contínua gaudeix d'una justificació més gran.

### **3.3. Resultats de la gestió de la qualitat total**

S'ha comprovat que la gestió de la qualitat total, en establir sistemes de gestió de la qualitat per tal d'aconseguir una cultura de millora contínua, es

tradueix en un millor funcionament de l'organització i en millors resultats de les activitats de l'organització.

*3.3.1 Millor funcionament de l'organització.* L'enfocament organitzatiu necessari per aconseguir la millora contínua, per mitjà de la gestió de la qualitat en la totalitat de l'organització, comporta un millor funcionament de tota l'organització.

Comporta un augment de la coherència i flexibilitat amb una traducció de conceptes a la pràctica diària, per mitjà de mètodes i eines normalitzades, que simplifiquen els processos, i permet la coexistència del pensament col·lectiu i l'experimentació autònoma. Es generen així i es transmeten nous valors que impulsen la renovació de l'organització.

*3.3.2. Millors resultats de procés.* Els sistemes de gestió de la qualitat són eines que ajuden a fer allò que és més apropiat de manera correcta, amb la qual cosa l'organització millora el seu funcionament. Això condueix, d'una banda, a una disminució de les despeses operatives i a la millora dels productes, resultat dels processos organitzatius; i de l'altra, a la satisfacció dels clients externs i interns, amb els corresponents beneficis econòmics, si és que n'hi ha.

## **4. PERSPECTIVES DE FUTUR**

Les organitzacions que pretenen aconseguir una millora contínua han d'establir els vectors necessaris per al canvi, i aplicar-los amb la participació de tota l'organització.

Aquestes organitzacions han comprovat que el lideratge és un element ineludible per aconseguir el canvi de cultura i establir la millora contínua. El lideratge s'entén com el compromís explícit de tots els nivells directius de l'organització amb els valors considerats com a nuclears per a la gestió de la qualitat total.

Avui dia, la gestió de la qualitat total, com a paradigma per aconseguir la millora contínua de l'organització, disposa de dues importants forces reconegudes internacionalment: la Norma internacional ISO 9000: 2000 i els models d'excel·lència per a organitzacions (Baldrige als Estats Units i EFQM a Europa).

És imprescindible que els líders d'aquestes organitzacions, que pretenen aconseguir la millora contínua, estiguin familiaritzats amb aquestes dues importants ajudes per a la gestió.

### **4.1. Norma internacional ISO 9000: 2000**

La nova Norma internacional ISO 9000: 2000 conté dues normes coherents entre si. La Norma 9001: 2000 ofereix els estàndards per dissenyar i establir



sistemes de gestió de la qualitat, en qualsevol organització, i la Norma 9004: 2000, explicita les directrius basades en aquests estàndards, per implantar la millora contínua com a cultura de l'organització.

Com a innovació, aquest parell de normes coherents aprovades per l'ISO al desembre del 2000 se centren en la gestió de la qualitat i en la millora contínua, que inclouen els valors nuclears de la gestió de la qualitat total, comentats anteriorment.

La Norma s'ha reorientat en cinc apartats referents als temes següents: els sistemes de gestió de la qualitat, la responsabilitat de la direcció, la gestió dels recursos, la realització del producte/servei i la mesura, anàlisi i millora, per convergir amb els models d'excel·lència, i estableix clàusules que permeten una aproximació estandarditzada a la gestió dels sistemes de la qualitat i la millora contínua.

## **4.2. Models d'excel·lència**

Els models d'excel·lència, i en particular, el model europeu de l'EFQM, preconitzen una sèrie de criteris també basats en aquests valors nuclears de la gestió de la qualitat total. Aquests criteris posen l'èmfasi en el següent: centrar-se en els processos, centrar-se en el client, la participació de tot el personal, prendre decisions fàctiques, la millora i aprenentatge continu, la col·laboració amb els proveïdors i el lideratge.

Com a conseqüència d'aquesta convergència es planteja un enfocament integrador, que s'adoptaria de manera progressiva, la cultura de millora contínua de la qualitat en l'organització.

Recentment s'han unit a aquest enfocament integrador dues metodologies anomenades *estratègiques*, el quadre de comandament integrat (en anglès, *balanced score card*) i l'estratègia sis sigma (en anglès, *six sigma-breakthrough strategy*).

El quadre de comandament integral (CMI) analitza les perspectives econòmiques i no econòmiques de l'organització, enllaçant-les per causa-efecte. S'integra al model d'excel·lència com a eina de priorització estratègica. Mentre el model avalua com defineix i gestiona l'organització la seva planificació estratègica, el CMI aporta l'enfocament estratègic per prioritzar l'acció, destinar els recursos i garantir-ne el desenvolupament.

La metodologia sis sigma mesura els processos crítics de l'organització per reduir els errors a 6-sigma (3,4/milió), a la recerca de zero errades, i reduir les despeses de no qualitat mitjançant el control dels processos crítics, aconseguir el millor cost-benefici.

## **4.3. Enfocament integrador**

L'aplicació de la Norma ISO 9000: 2000 i del model d'excel·lència pot ser simultània o seqüencial, i el camí es pot iniciar amb la norma o amb el model indistintament.

Si s'inicia amb el model, com passa avui dia a moltes organitzacions, aviat s'evidencia la necessitat de gestionar els processos, per la qual cosa la Norma ISO 9000: 2000 és de gran ajuda.

Si es comencés amb la Norma, en primer lloc s'establiria un sistema de control i garantia de la qualitat en els processos, implantant uns sistemes de gestió de la qualitat recolzats a l'ISO 9000: 2000. En segon lloc, s'iniciaria el camí cap a l'excel·lència, prenent com a referència els criteris d'un dels models d'excel·lència existents. Algunes organitzacions tenen la capacitat d'iniciar els dos nivells simultàniament, el de control i garantia de qualitat, i el de millora i excel·lència.

## **5. CONSIDERACIONS FINALS**

La gestió de la qualitat i la millora contínua són aplicables a qualsevol organització de serveis, amb la voluntat d'oferir un servei de qualitat, i de millorar contínuament. Sembla que els professionals de l'acció socioeducativa estan en aquest cas i, per tant, aquestes consideracions finals van dirigides a ells.

És obvi que tant l'aplicació de la Norma ISO, com la dels models d'excel·lència, a l'hora de buscar la millora contínua de l'organització, demanen uns mecanismes d'autoavaluació i d'auditoria per establir-la i desenvolupar-la.

El camí cap a la millora contínua, mitjançant la gestió de la qualitat total, demana un coneixement previ dels conceptes bàsics i la implicació explícita dels responsables de l'organització (ens referim també a grups multidisciplinaris i responsables de centres), al canvi de cultura necessari.

El procés s'inicia amb l'autoavaluació de l'organització. L'autoavaluació busca en primera instància un diagnòstic de l'estructura i del funcionament de l'organització i identifica els processos clau, és a dir, aquells que són indispensables per complir els objectius establerts per l'organització.

Una vegada identificats els processos clau, s'hauran d'establir les àrees de millora i els mecanismes de control dels processos, i també els indicadors de resultats més apropiats.

El sistema d'informació i comunicació necessari per gestionar els processos clau haurà de ser una prioritat per part de l'organització. Aquest sistema ha de ser capaç, d'una banda, de recollir la "veu del client", tant del client intern (els professionals de l'acció socioeducativa), com del client final (el subjecte receptor d'aquesta acció). D'altra banda, el sistema ha de poder recollir i

processar la informació necessària per gestionar els processos socioeducatius, a través dels indicadors que s'estableixen com els més apropiats.

La gestió dels processos, en qualsevol dels àmbits de l'acció socioeducativa, permetrà d'assegurar la qualitat d'aquesta acció i garantir-ne la possibilitat de millora, amb la plena participació de tots els professionals implicats.

Com a conclusió, podem aventurar-nos a dir que la qualitat de la feina de l'educador social pot controlar-se i millorar-se, si se segueixen els vectors de la gestió de la qualitat total i la millora contínua, esmentats en aquesta intervenció.

## BIBLIOGRAFIA

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. *Calidad total en la gestión de servicios*, Díaz de Santos; 1993.

La qualitat en la gestió de serveis és la clau per aconseguir la satisfacció dels clients. S'entén per qualitat en la gestió de serveis l'habilitat per proporcionar allò que s'ofereix, després d'haver determinat què es pot oferir.

Després de set anys d'investigacions sobre la qualitat del servei, els autors han constituït un model que permet obtenir l'equilibri entre les percepcions de l'usuari d'un servei en particular i la necessitat que té d'aquest servei. El plantejament teòric facilita una visió profunda sobre les expectatives dels clients i sobre la prestació dels serveis.

El model proposat controla cinc atributs de la qualitat de gestió de serveis: fiabilitat, empatia, seguretat, capacitat de resposta i elements intangibles, que permeten comparar les percepcions i les expectatives dels consumidors dels serveis.

LLORENS MONTES, Francisco Javier. *Medición de la calidad de servicio: una aproximación a diferentes alternativas*. Universidad de Granada; 1996.

La qualitat de servei és un concepte intangible i complex, difícil de definir i mesurar, com a conseqüència de la producció i recepció simultània del servei.

Tanmateix, el mesurament de la qualitat del servei, és la clau estratègica per aconseguir la qualitat que demanen els proveïdors dels serveis.

En aquest estudi, s'ajunten i es revisen els conceptes i les actuacions operatives que s'han dut a terme al voltant de la qualitat de servei i es posen a prova les diferents alternatives de mesurament proposades fins ara mitjançant un estudi empíric.

---

Aquest projecte s'ha dut a terme amb el recolzament de la Comunitat Europea.

El contingut d'aquest projecte no reflecteix necessàriament les opinions de la Comunitat Europea, ni implica cap responsabilitat per part seva.