



Universidad
Tecmilenio®



Administración por calidad

La evolución y contribuciones en
la administración y pensamiento
administrativo (1970-actualidad)

Semana 2



La competitividad globalizada obliga a las empresas a adoptar un enfoque sistematizado a la solución de problemas. El personal tiene que alinearse hacia un mismo fin: los clientes y sus necesidades.

Promoviendo activamente a lo largo y ancho de toda la compañía programas de mejora de la calidad de sus empresas.

Calidad significa la satisfacción continua de los requerimientos de los clientes.



Teoría General de Sistemas (TGS)

Estudia la administración de las empresas y demás tipos de organización desde el punto de vista de interacción e interdependencia entre las cinco variables principales que son: tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente.

Las principales características de esta teoría de la administración son las siguientes:

- Punto de vista sistemático
- Enfoque dinámico
- Multidimensional y de múltiples niveles
- Multimotivacional
- Probabilística
- Multidisciplinaria
- Descriptiva
- Multicausal
- Adaptación



Teoría administrativa de contingencias

Centra su foco de atención en cómo puede sacar ventajas competitivas de las variables que le afectan, tanto externas como internas. Estas variables son las siguientes:

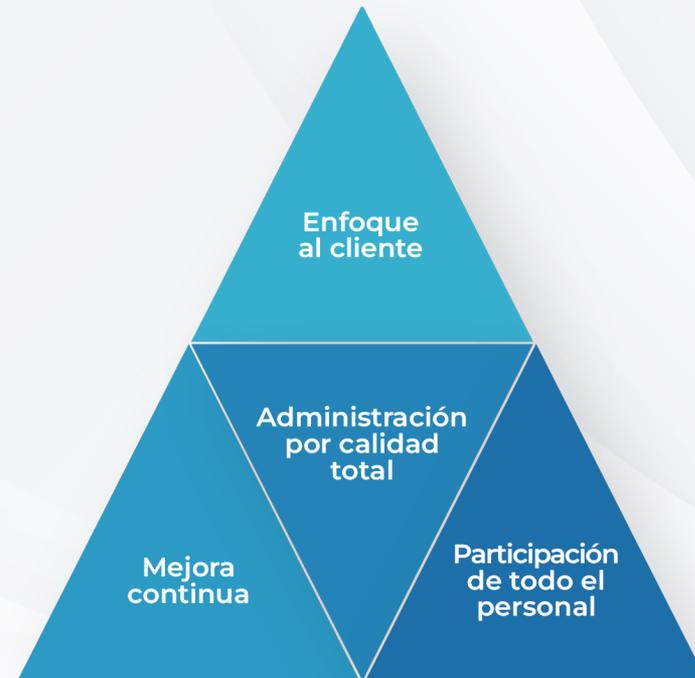
- **La tecnología:** Se refiere a la suma total de conocimientos de los que disponemos sobre la manera de hacer las cosas. Incluye eventos, técnicas, diseño, producción, procesos y tareas; asimismo, los *hardware* y *software* computacionales.
- **El tamaño:** La influencia de las dimensiones de la empresa determina las unidades organizativas y la complejidad de la estructura.
- **La antigüedad:** La edad de la organización influye en el diseño, funciones y la formalización de la organización.
- **El poder:** Condiciona la actuación y el proceso de toma de decisiones depende de donde se situó la variable, es decir, si es externa o interna.
- **La cultura:** Son los valores, creencias, el estilo de liderazgo, las normas formales e informales, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa.
- **El entorno:** Es el contexto en que actúa la organización, el cual "representa aquel que se adaptará" (Chun, 1999) o desaparecerá del mercado. Esta variable, nos explica Goldhaber (1991), estudia la conversión de las entradas (*input*) y salidas (*output*) y las transacciones entre la empresa con el entorno.

Administración por calidad total

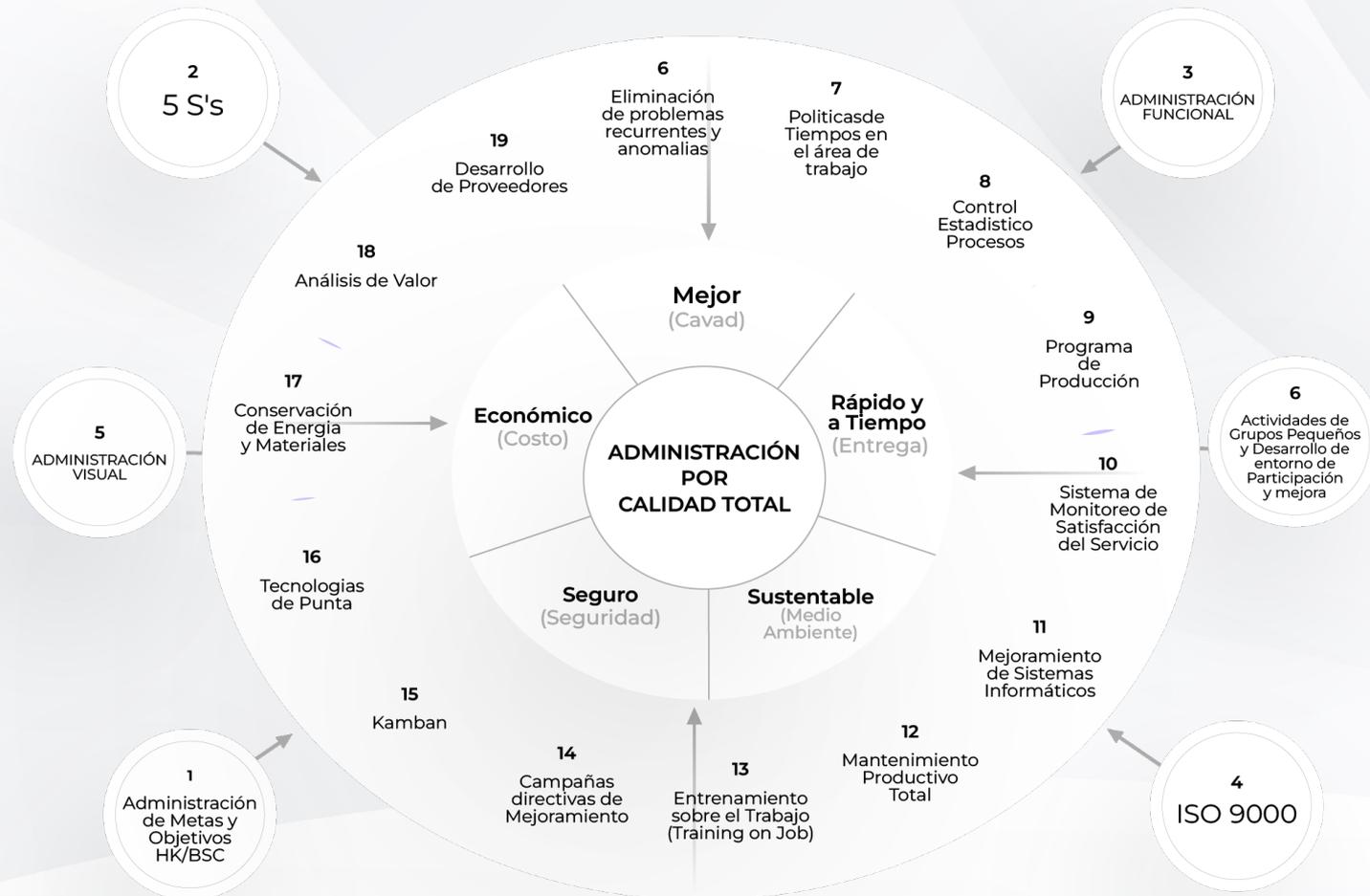
Se basa en que el credo de la administración puede irse desglosando hasta llegar a la administración del trabajo diario:

- Credo
- Misión
- Visión
- Estrategia de negocio
- Planificación del negocio
- Administración del negocio
- Administración del trabajo diario

Tiene tres puntos de enfoque principales balanceados que forman un triángulo:



A través de los años se han ido desarrollando muchas técnicas, herramientas y sistemas que integradas van formando la administración por calidad total algunas de ellas son:



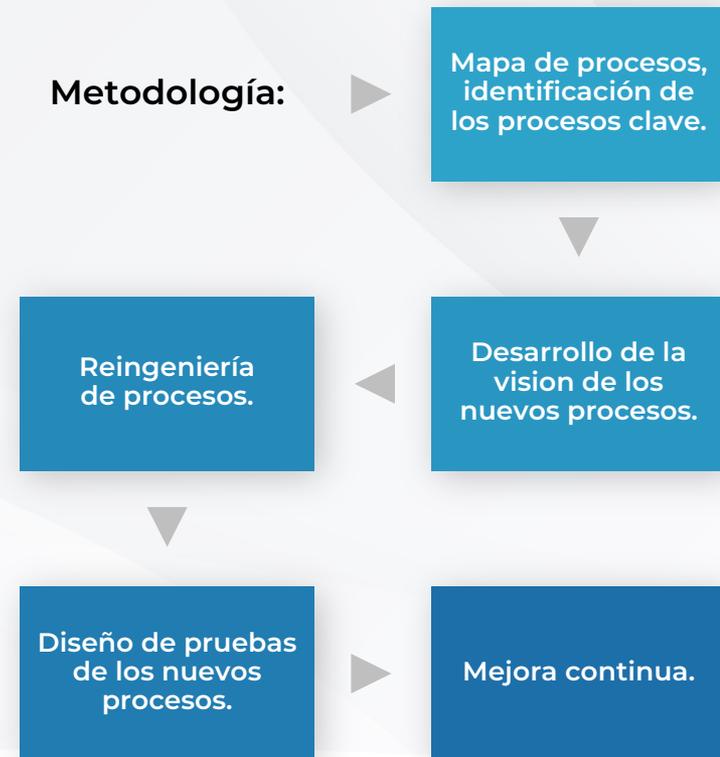
Balance Scorecard (Cuadro de mando integral)

Se basa en 4 perspectivas:

1. Financiera
2. Del cliente
3. Interna o de procesos de negocios
4. De innovación y mejora

Reingeniería

Metodología:



Con base en lo descrito en el tema, reflexiona sobre las siguientes preguntas.

1. ¿Comprendes las principales características de la TGS?
2. ¿Sabes cuales son las variables de la Teoría Administrativa de Contingencias?
3. ¿Qué es la administración por calidad total?
4. ¿Puedes distinguir algunas herramientas y técnicas para formar la administración por calidad total?



La administración por calidad total incluye una serie de prácticas de administración, filosofías y métodos para mejorar la forma en que una organización hace negocios, fabrica sus productos e interactúa con sus empleados y clientes.

Los directivos que se dirigen a la Administración por Calidad Total se aseguran de que sus visiones e ideas acerca de la misión de la compañía se diseminen a todos los empleados, desde los operarios hasta la gerencia media, en la creencia de que los empleados eran su recurso más valioso.



- International Training Center. (2019, 7 de diciembre). *Administración de Calidad Total: Principios Básicos (Parte 1)* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=guOmgEnMIPM>
- Delgado, D., Meléndez, Y., Meneses, Y., y Tapia, P. (2018). *Administración de la calidad total*. Recuperado de https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_6063a32b05dbd2fba9e11c8c92fd0d9e



Administración por calidad

La realidad en México

Semana 2



Con base en el estudio *Hacerlo mejor: La productividad*, en Corea del Sur creció de manera acumulada de 1991 a 2009 en un 82.8% y el porcentaje de crecimiento de Irlanda en el mismo periodo fue de 64.2%. Las economías de tales países gozan de tasas de crecimiento económico envidiables.

Esto se debe a que dichas naciones han creado con mucho éxito un ambiente propicio para el desarrollo de la productividad y como resultado han incrementado de manera sustancial su nivel de vida.

Bajas tasas de crecimiento de la productividad se traducen en que hoy se necesiten cinco mexicanos para producir lo mismo que un irlandés.





¿Por qué son importantes las PyMEs?

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años, así como por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional.

Para México, las PyMEs son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento del país.

Las cinco causas más comunes por las que fracasan los negocios en México son las siguientes:

- Finanzas
- Administración
- Factores externos
- *Marketing*
- Recursos humanos



Sistemas de administración y certificación de la calidad

Entre los elementos que componen a un sistema de administración se encuentran los siguientes:



Este tipo de sistemas se fundamentan en tres premisas básicas de la teoría de sistemas:

- Existen dentro de sistemas
- Son abiertos
- Sus funciones dependen de su estructura



Certificación de la calidad

Una empresa es elegible a una certificación si puede demostrar que cumple con los estándares predefinidos para su industria. Las instituciones de cada industria establecen normas que, al ser cumplidas, pueden garantizar la calidad tanto de la fabricación de sus productos o servicios.

Las normas ISO 9001 son una serie de 5 normas relacionadas entre sí, son genéricas y específicas y pueden ser aplicables a cualquier organización, independientemente de su tipo de industria, tamaño, operaciones comerciales o dispersión geográfica.





Falta de planeación y políticas regulatorias del Gobierno

Las PyMEs son muy importantes para el desarrollo del país, juegan un rol fundamental en la economía, el empleo y el desarrollo de la calidad de vida de los habitantes.

Según la información de la Secretaría de Economía en México, el índice de mortalidad de las PyMEs se encuentra entre un 25 y 30%, muy por debajo de la media mundial que está en un 40%, por lo que hay muchas cosas por hacer.





Con base en lo descrito en el tema, reflexiona sobre las siguientes preguntas.

1. ¿Por qué son importantes las PyMEs?
2. ¿Qué son los sistemas de administración? ¿Cuáles son sus elementos y premisas?
3. ¿Por qué certificar un sistema de calidad?



En todos los países, la mayoría de las personas pobres ganan sus ingresos a través de las micro y pequeñas empresas (PyMEs). Al igual que en México, la mayoría de estas empresas no logran sacar a los pobres de la pobreza, dejando a las familias que no pueden satisfacer las necesidades más básicas. La determinación de lo que hace que algunas empresas tienen éxito mientras otros fracasan es una parte fundamental de ayudar a la población a aumentar sus ingresos y llevar una vida más feliz y saludable.

Los apoyos gubernamentales a través del Instituto Nacional del Emprendedor para las PyMEs, aunque insuficientes, ayudan mejorar la tasa de mortalidad y aumenta las posibilidades de éxito de las empresas



- El CEO. (2020, julio de 18). *La verdad sobre las pymes en México* #Empresas #PIB #Pymes #Crisis #México [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=cBU-vfpDdUA>
- Editorial Grudemi. (2018). *PYMES*. Enciclopedia Económica. Recuperado de <https://enciclopediaeconomica.com/pymes/>



Administración por calidad

La revolución de la
mentalidad a la calidad

Semana 2



¿Porque la alta dirección, aunque está consciente de lo importante de la calidad, considera que esta puede alcanzarse si se incluye en su organigrama un departamento de Calidad que se haga responsable de ella?

¿Los directivos realmente saben cuánto le cuesta a la empresa no tener calidad?

En este tema revisaremos los cambios de paradigmas con respecto a las empresas y las disciplinas de una organización inteligente.



Rompiendo paradigmas

Un paradigma es el resultado de los usos y costumbres, de creencias establecidas de verdades a medias; un paradigma es ley, hasta que es desbancado por otro nuevo.

La calidad total significa un cambio de paradigmas en la manera de concebir y gestionar una organización.

La calidad total comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego satisfacerlas y superarlas.

A principios de 1950, la riqueza nacional de Japón era escasa, lo hecho en Japón era una connotación de barato, pero de baja calidad. Fueron varios los factores que contribuyeron a transformar la notoria reputación de los productos japoneses en las dos décadas posteriores.



Pensando al revés: trabajo y organización en la empresa

Con las grandes contribuciones a la administración de Taylor, se termina el control que tenía el obrero sobre **cómo hacer el trabajo y tiempos de producción**, estableciéndose las normas patronales vía administración científica del trabajo.

Henry Ford (1903) establece una innovadora forma organizacional o control del proceso de trabajo que se da a través de las normas incorporadas al dispositivo automático de las máquinas

La tesis del director de la Toyota, Taiichi Ohno (1947), era que los occidentales producen cantidades enormes de mercancías iguales con altos costos; los japoneses cantidades limitadas de productos variados a bajos costos.



Diferencias en los tipos de producción:

Modelo Ford

- La cantidad de producción la establece la capacidad de la planta. Entre más, mayores economías de escala (empujar atrás hacia adelante).
- Producción en serie.
- Producción estandarizada.
- No permite cambios (sistema rígido).
- Con existencias.
- Sindicalismo de industria.
- Fragmentación del trabajo y microtiempos asignados.
- Integración vertical.
- La forma que trabajan los proveedores y subcontratistas no es responsabilidad de la empresa.

Modelo Ohno, pensar al revés

- La cantidad de producción la establece las ventas diariamente (jalar de adelante para atrás).
- Producción limitada.
- Producción diversificada.
- Sistema flexible (elástico), permite cambios.
- Sin existencias.
- Sindicalismo de empresa (interno y cooperativista).
- Línea de producción flexible, cambiante a las necesidades de producción.
- De especialización de los trabajadores, multidisciplinares.
- Fundamentar el trabajo en equipo, en base a la información de toda la responsabilidad.
- Darle mayores responsabilidades al trabajador.
- El empleo de por vida.
- El salario a la antigüedad.
- La creación del mercado interno de trabajo (promociones, desarrollo de carrera).
- Capacitar y desarrollar a proveedores y subcontratistas.



Disciplinas de una organización inteligente

Senge (1994) propone su modelo que integra cinco disciplinas, es decir, las 5 disciplinas de la organización inteligente:

- **Dominio personal:** Solo las personas con alto dominio alcanzan las metas que se proponen, son conscientes de sus propias capacidades y limitaciones, así como de las de la gente que les rodea y por este motivo podrán "crecer"
- **Modelos mentales:** Conocer y dominar nuestros pensamientos e ideas y nuestro modo de percibir el mundo nos permitirá una comunicación más efectiva dentro de la empresa.
- **Construcción de una visión compartida:** La clave para lograr la misión y visión de la empresa radica en que todos sus miembros compartan un objetivo común.
- **Aprendizaje en equipo:** Fomentar el desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, pensar juntos para obtener mejores ideas es fundamental para el bienestar de la empresa u organización.
- **La quinta disciplina:** El pensamiento sistémico es esencial para tener un enfoque más amplio de todo el sistema. Todas las personas están interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena. Esta disciplina integra a todas las demás.



Con base en lo descrito en el tema, reflexiona sobre las siguientes preguntas.

1. ¿Reconoces la importancia del cambio de paradigma en la administración?
2. ¿Cuáles son las diferencias del modelo Ford y el modelo Ohno?
3. ¿Cuáles son las las cinco disciplinas de la organización inteligente?



Las organizaciones que pueden adaptarse al nuevo entorno son las organizaciones inteligentes, en donde los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean, donde las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y, en conjunto, como parte de un todo.

Solo las empresas que generen o faciliten contextos de aprendizaje constante podrán desarrollarse con éxito en el futuro. Las que dejen de aprender y de innovar, están condenadas al fracaso.



- VPItv. (2020, 12 de mayo). *Nuevos paradigmas empresariales, con Wershin Montiel* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=tsFShq4TaRA>
- Meza, R. (2021). *Organizaciones Inteligentes*. Alta Asesoría Integral. Recuperado de <https://www.aai.com.mx/2021/03/13/organizaciones-inteligentes/>



Administración por calidad

El decálogo del desarrollo

Semana 2



La alta producción y eficiencia han sido logradas a través de refinamientos de técnicas y sistemas de producción, por la fabricación de diferentes equipos, maquinaria, etcétera.

El descubrimiento científico y la aplicación tecnológica del conocimiento en todo el campo, que conduce al incremento de la producción y a una vida más larga y plena de salud, rodeada de comodidad con mayores posibilidades de evolución espiritual.



Países pobres y países ricos

La diferencia entre los países pobres y los ricos no es su antigüedad.

La diferencia entre países pobres y ricos **tampoco está en sus recursos naturales**, pues Japón tiene un territorio muy pequeño y su 80% es montañoso, malo para la agricultura y ganado. Sin embargo, es una de las primeras potencias económicas del mundo. Su territorio es como una gran fábrica flotante que recibe materia prima de todo el mundo y los exporta transformados, acumulando su riqueza.



Las instituciones desarrolladas por la política pueden ser **inclusivas o extractivas**.

Las instituciones económicas **inclusivas** crean los incentivos y oportunidades necesarias para promover la energía, creatividad y el espíritu empresarial en la sociedad.

Las instituciones económicas **extractivas** corruptas, con prácticas y políticas diseñadas para extraer los ingresos y la riqueza de un subconjunto de la sociedad (las masas), se benefician de un subconjunto diferente (la élite gobernante).

Las instituciones políticas que distribuyen la energía en términos generales en la sociedad y la someten a restricciones. En lugar de ser investida en una sola persona o un pequeño grupo, el poder político descansa en una amplia coalición o una pluralidad de grupos.



El Decálogo del desarrollo

Explica de manera sencilla y directa los razonamientos básicos en los que es posible optar por una actitud de desarrollo, sobre todo para países en vías de desarrollo como el nuestro y el resto de los países latinoamericanos, con sus debidas excepciones. Mavila (2006) identifica 10 principios:



Una cosa es saber y otra practicar lo que se sabe

El aprendizaje experimental: como su nombre lo indica, está basado en la experimentación y como tal requiere de investigaciones, requiere participación integral de los involucrados en este tipo de aprendizaje.

El aprendizaje experiencial consiste en desarrollar a los individuos a través de su propia experiencia. John Dewey (1920-1950) desarrolló el pragmatismo que da origen al aprendizaje experiencial.

Una persona aprende el 20% de lo que ve, un 20% de lo que oye, el 40% de lo que oye y ve simultáneamente, y el 80% de lo que vive y descubre por sí misma.



Con base en lo descrito en el tema, reflexiona sobre las siguientes preguntas.

1. ¿Cuál es la diferencia entre los países ricos y pobres?
2. ¿Conoces los 10 principios del decálogo del desarrollo?
3. ¿Puedes distinguir entre el aprendizaje experiencial y experimental?



Las instituciones son sistemas hechos por el hombre, normas, reglamentos, formales o informales que crean incentivos diferentes y pueden ser inclusivas o extractivas. Son estas instituciones las que afectan la generación de riqueza de los países.

También vemos que muchos países tienen grandes constituciones, pero sus líderes tienen una práctica de ignorar las reglas cada vez que les da la gana. Aun así, dichas constituciones están hechas por el hombre, por lo que pueden cambiarse, según la elección de la sociedad, llevándola a contribuir a la incentivación de las personas para que se genere riqueza.



- Tu Canal de Herramientas. (2020, 29 de marzo). *Temas - 03 Decálogo del Desarrollo - Parte 01* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=FqFjEr0JBNs>
- Preciado, C. (2019). *¿Emprendedores discapacitados o sobradamente capacitados?* Para Emprender. Recuperado de <http://journals.continental.edu.pe/index.php/ParaEmprender/article/view/687>

