



Universidad  
**Tecmilenio**®



# Administración por calidad

Aprendizaje organizacional,  
información y control

Semana 8



Programas de mejora continua están surgiendo por todas partes como un esfuerzo para lograr que las organizaciones puedan superarse y obtener una ventaja. La lista de tópicos es variada y algunas veces es vista a través de programas mensuales que son necesarios para mantenerse.

Para la solución de un problema, la introducción de un producto y la reingeniería de un proceso, todos requieren ver el mundo desde una nueva perspectiva y actuar en consecuencia.

Es prioritario entender el vínculo del aprendizaje con la mejora continua y empezar a reorientar a las empresas alrededor de esto.



## Conceptos generales del aprendizaje organizacional

Peter Senge fue quien popularizó el término **organizaciones aprendientes** en su libro *La Quinta Disciplina* (1990). Las describió como lugares "donde la gente expande continuamente su capacidad de crear los resultados que realmente desea, donde se nutren los patrones de pensamiento nuevos y expansivos, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente está continuamente aprendiendo a aprender juntos".

La filosofía del aprendizaje permanente está presente en cada decisión y en cada proceso.



El aprendizaje de los individuos o personas dentro de una organización pasa a través de actividades como la formación, el aumento de habilidades, experiencia laboral y la educación formal.

La diferencia esencial entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional es que este último activamente crea, captura, transfiere y moviliza el conocimiento para que la empresa pueda adaptarse a un entorno cambiante.

Las organizaciones deben aprender a aceptar el cambio y constantemente crear puntos de referencia para desarrollar una estructura en constante evolución que tiene incorporado una visión del futuro.



## Organización aprendiente

### Organizaciones adaptativas

Se centran en mejoras incrementales

El aprendizaje adaptativo se centra en la resolución de problemas en el presente sin examinar los comportamientos apropiados de aprendizaje actuales

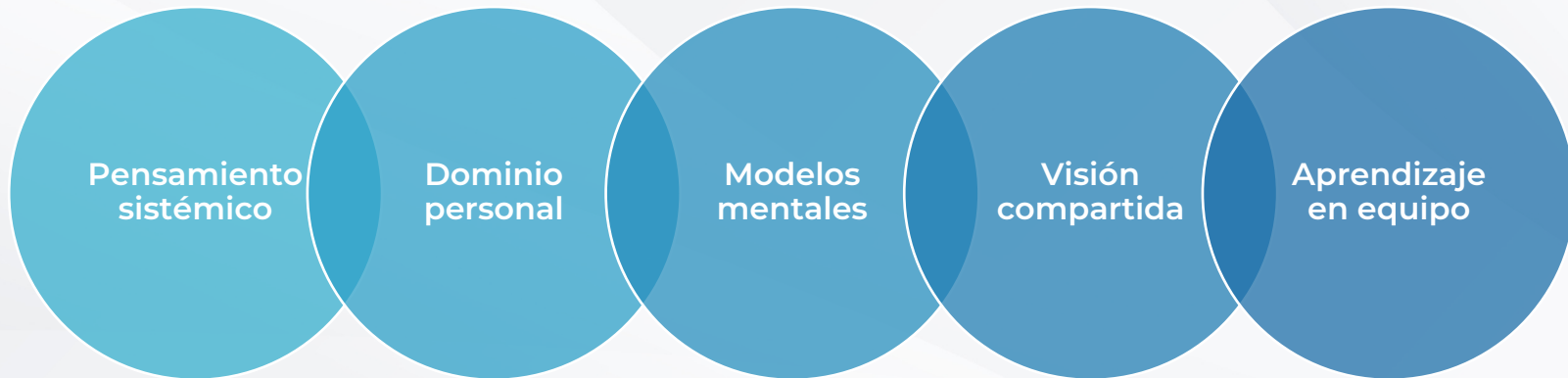
### Organizaciones generativas

Desarrollan el aprendizaje de transformar la forma de hacer el trabajo.

El aprendizaje generativo enfatiza en la experimentación continua y retroalimentación a través de una evaluación continua en la marcha sobre la definición y en la resolución de los problemas empresariales.



Para lograr una organización aprendiente que se enfoque en el pensamiento generativo, Senge (1990) sugirió el uso de cinco elementos:



## Implementación de aprendizaje organizacional

Para implementar en una empresa los principios de una organización de aprendizaje, deben estar conscientes que esto se logra a través de alcanzar varias etapas en orden cronológico de desarrollo

### Etapa 1

Es la creación de un sistema de comunicaciones para facilitar el intercambio de información, la base sobre la que se construye cualquier organización que aprende.

### Etapa 2

Es organizar la creación de un cuestionario, que sea una herramienta que ayuda a la evaluación de la distancia entre lo que la organización es y en lo que le gustaría ser.

### Etapa 3

Se basa en el compromiso a desarrollar, mantener y facilitar un ambiente que adquiere aprendizaje.

### Etapa 4

Crear una visión de la organización y escribir una declaración de misión con la ayuda de todos los empleados.

### Etapa 5

Es el uso de programas de formación y sensibilización para el desarrollo de habilidades y la comprensión de las actitudes que son necesarias para alcanzar los objetivos de la declaración de la misión.



## Etapa 6

Es comunicar un cambio en la cultura de la empresa mediante la integración de los sistemas humanos y técnicos (Gephart, 1996).

## Etapa 7

Es iniciar las nuevas prácticas, haciendo hincapié en el aprendizaje en equipo y contribuciones.

## Etapa 8

Es permitir a los empleados cuestionar las prácticas y supuestos clave del negocio.

## Etapa 9

Es desarrollar expectativas viables para acciones futuras (Johnson, 1993).

## Etapa 10

Es recordar que convertirse en una organización aprendiente es un proceso largo y se deben esperar dificultades y contratiempos. El viaje es lo más importante, ya que trae a todos unidos a trabajar como un equipo grande.



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

1. ¿Cuáles son las diferencias entre aprendizaje adaptativo y generativo?
2. ¿Cuáles son los elementos que se requieren para lograr una organización aprendiente?
3. ¿Conoces las etapas para implementar en una empresa los principios de una organización de aprendizaje?



Cuando una empresa no pone atención en el desarrollo del aprendizaje es casi seguro que proviene del resultado de los altos dirigentes que ponen su atención lejos de la realidad de su mercado; muchos ejecutivos prefieren ver su mundo como les gustaría que fuera y no como lo que realmente es.

En las mejores organizaciones aprendientes, todos los empleados o miembros constantemente participan en circuitos de retroalimentación.

Una vez que una verdadera organización aprendiente ha sido creada, el aprendizaje continuo debe convertirse en una forma de vida; está arraigada en la cultura organizacional.



- B612. (2021, 6 de marzo). *Aprendizaje Organizacional* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=CTEqxGIm9MI>
- Reyes, P. (2021). *El aprendizaje organizacional es el motor de la adaptación*. Pontificia Universidad Católica de Chile BLOG. Recuperado de <https://www.claseejecutiva.com.mx/blog/articulos/aprendizaje-organizacional/>



# Administración por calidad

Metodología para gestionar la  
implementación de técnicas y  
metodologías de calidad

Semana 8

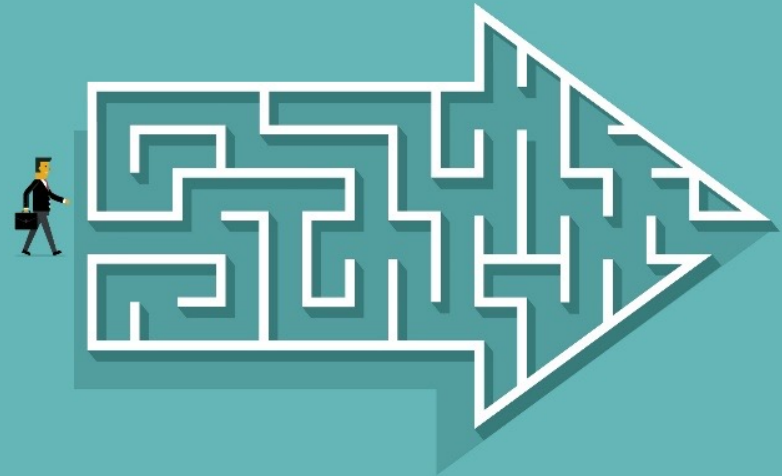


¿Puede alguien que ha decidido realizar un largo viaje en auto a un destino desconocido emprenderlo sin un mapa o sistema de navegación?

Es bastante seguro que sepa que tomará caminos equivocados y tendrá que corregirlos en el camino para llegar; también sabe con seguridad que llegará. La conducción sin la menor idea de cómo va a llegar es lo mismo que trabajar en alcanzar un objetivo en un periodo de tiempo definido sin el diseño y seguimiento de un proyecto.

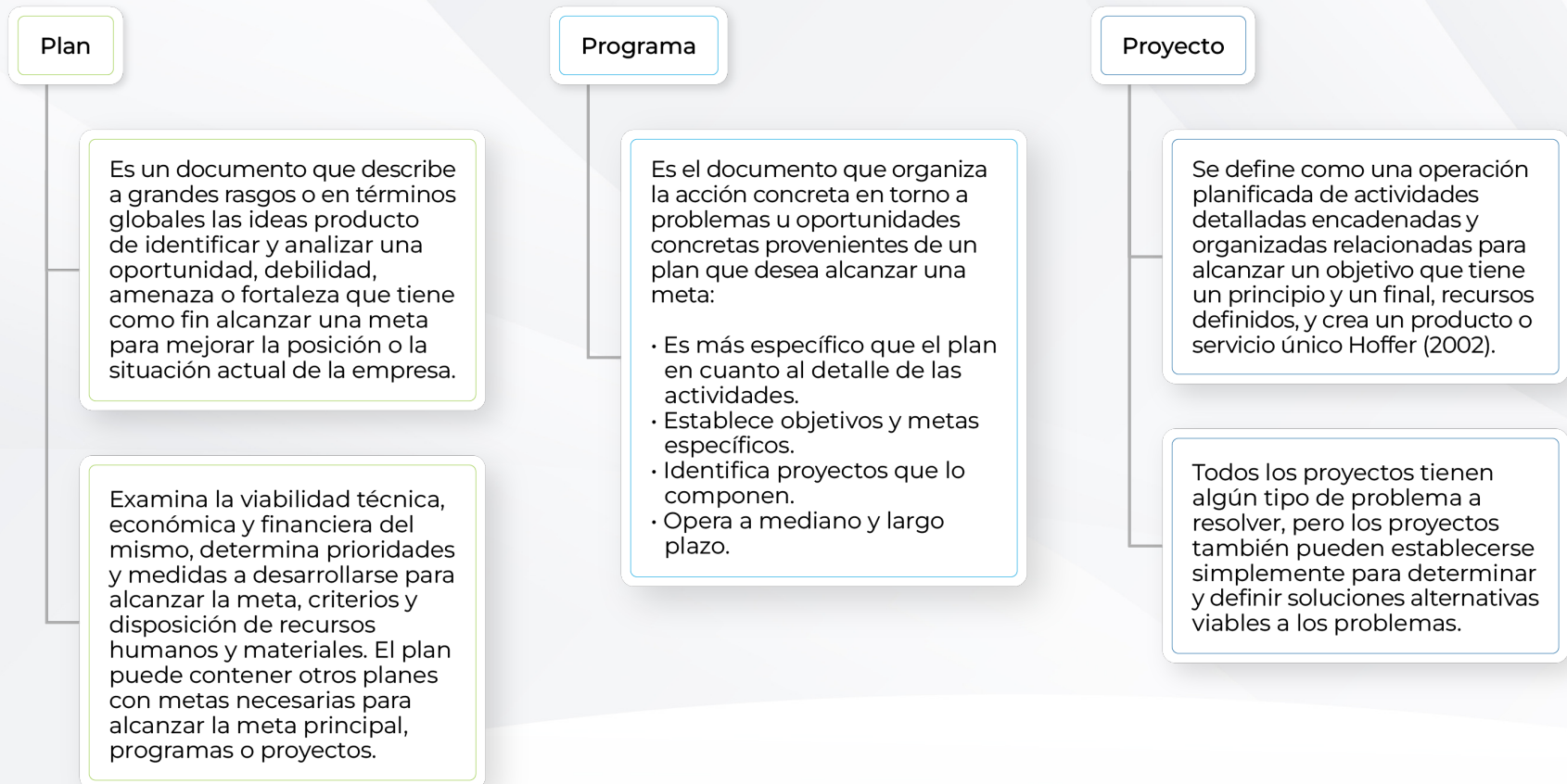
Es decir, analizando todas las actividades que se deben realizar en un tiempo determinado y considerando los recursos económicos y materiales.

Se tendrá que realizar un análisis de la elección del proyecto que nos garantice que el resultado sea exitoso.

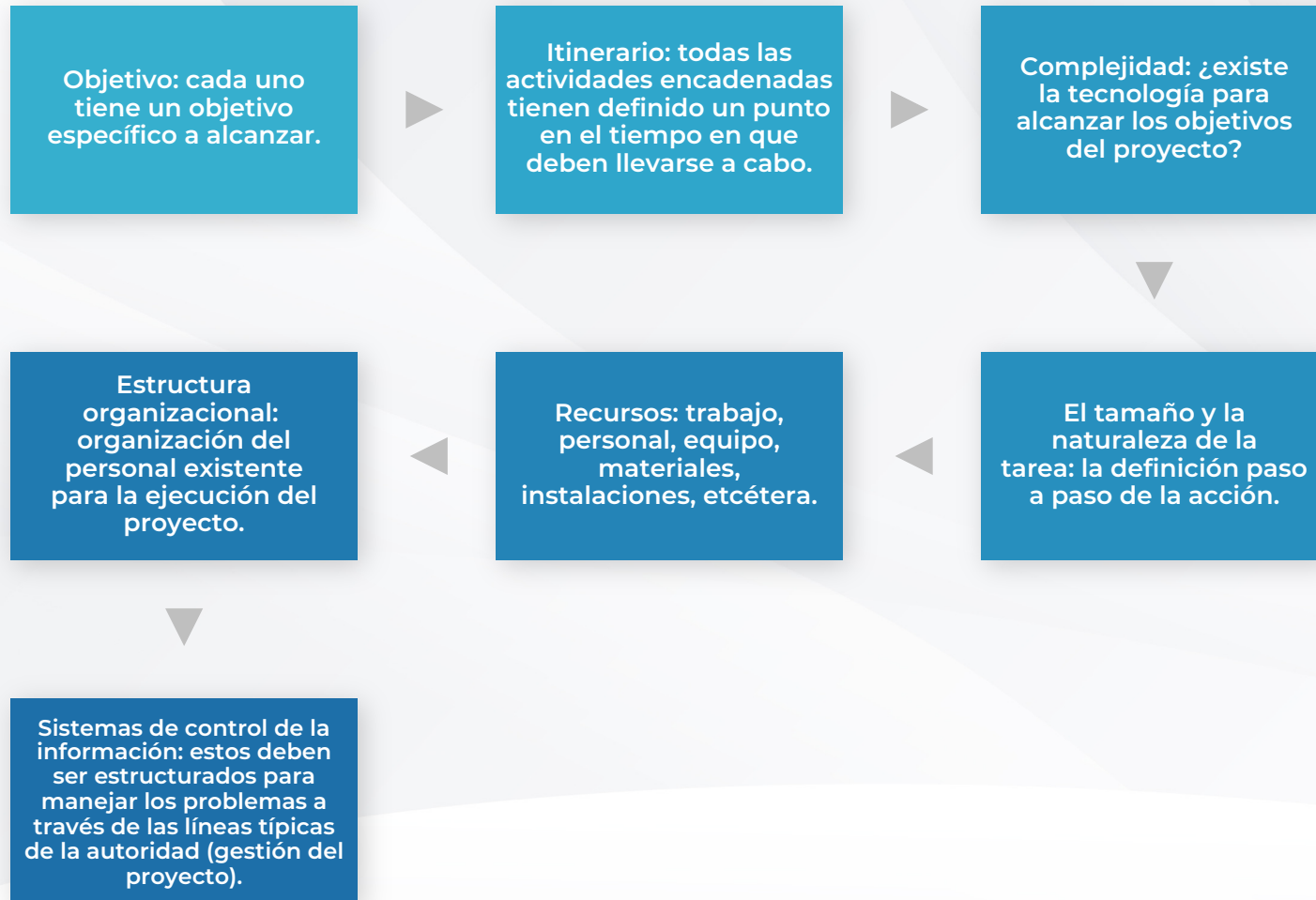


## La administración estratégica y la elección de proyectos

Es importante aclarar los conceptos de plan, programa y proyecto en una empresa para que nos ayuden a comprender sus diferencias.



Un proyecto tiene siete características principales (Adams, 1997):





## Gestión del proyecto

El proceso de gestión de proyectos incluye normalmente cuatro fases fundamentales:

### Inicio del proyecto (establecer)

- El equipo del inicio del proyecto
- Una relación con el cliente del proyecto.
- El plan de iniciación del proyecto.
- El procedimiento de gestión.
- El entorno de gestión de proyectos y el material impreso de las herramientas a utilizar.

### La planificación del proyecto

- Describir el alcance del proyecto, las alternativas y la viabilidad.
- Dividir el proyecto en tareas.
- Estimación de recursos y la creación de un plan de recursos.
- El desarrollo de un programa preliminar.
- El desarrollo de un plan de comunicación.
- La determinación de las normas y procedimientos del proyecto.
- Identificación y evaluación de riesgos.
- Crear un presupuesto preliminar.
- El desarrollo de una declaración de trabajo.
- Establecer un plan base del proyecto.

### La ejecución del proyecto

- Ejecutar el plan base del proyecto.
- Seguimiento de los progresos del proyecto contra el plan base del proyecto.
- La gestión de los cambios en el plan base del proyecto.
- Mantener el registro de ejecución del proyecto.
- Comunicar el estado del proyecto.

### Cierre del proyecto

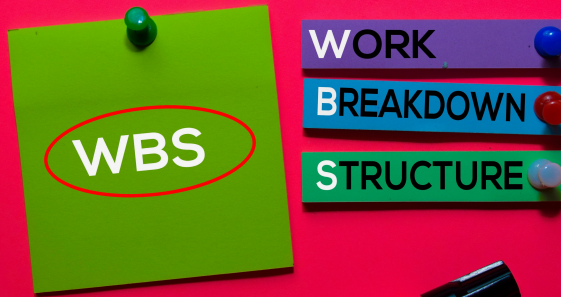
- El cierre del proyecto.
- La realización de revisiones posteriores del proyecto.
- Cerrando el contrato del cliente.



## Herramientas de gestión de proyectos

La gestión de proyectos es una tarea difícil, con muchas responsabilidades complejas. Sin embargo, existen muchas herramientas disponibles para ayudar con el cumplimiento de las tareas y la ejecución de las responsabilidades.

### Estructura del desglose del trabajo (WBS Work Breakdown Structure)



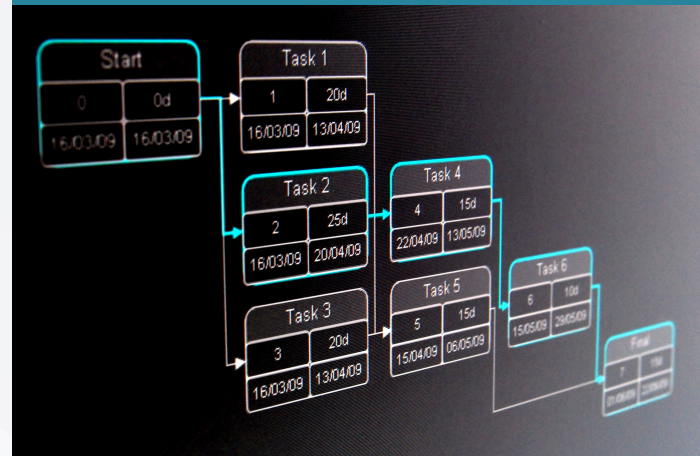
Consiste en dibujar un diagrama de árbol con el “tronco” en la parte superior y las “ramas” debajo. El objetivo del proyecto se muestra en la parte superior del gráfico, y cada vez que se desciende de desglosa con detalles cada vez más específicos que van apareciendo a medida que se va descendiendo. Las interacciones entre actividades se muestran en forma de líneas que conectan los elementos.

## Diagrama de Gantt



Cada actividad es representada por una línea en forma secuencial y se les coloca el nombre del responsable. En las columnas se representa el tiempo, dependiendo de la duración del proyecto. El tiempo estimado para cada tarea se muestra con una barra horizontal en el que el extremo derecho esta la finalización de la tarea y el extremo izquierdo el inicio de la tarea.

## Diagrama PERT



El primer paso es identificar las actividades y metas específicas. Después se determina la secuencia de las actividades, se construye un diagrama de red de actividades, estima el tiempo requerido para cada actividad, determina la ruta crítica y se actualiza el diagrama de PERT a medida que el proyecto avanza.

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

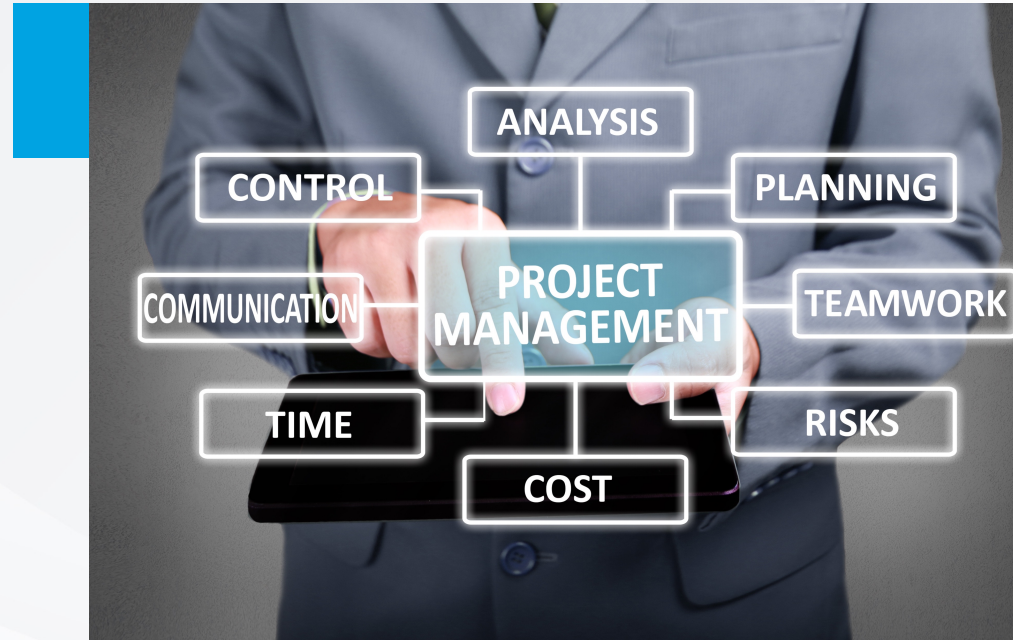
1. ¿Comprendes el proceso de gestión de proyectos?
2. ¿Identificas las herramientas más importantes que te ayudarán a gestionar un proyecto?



La gestión de proyectos es un enfoque metódico para la planificación y orientar los procesos del proyecto de principio a fin. Los procesos se guían por cuatro etapas: iniciación, planificación, ejecución y cierre.

El primer desafío para la gestión de proyectos es alcanzar la meta del proyecto.

Hay tres tipos de herramientas que se utilizan en casi todos los proyectos. Su dominio nos garantizará más probabilidades de éxito, y utilizar el *software* de la gestión de proyectos nos hará más eficaz y eficiente su ejecución y control.



- QTS Learning. (2020, 23 de marzo). *Introducción a la gestión de proyectos* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=yX-GmmfslWQ>
- Tic. Portal. (2018). *Gestión de proyectos*. Tic. Portal. Recuperado de <https://www.ticportal.es/glosario-tic/gestion-proyectos>



# Administración por calidad

Diseño del proyecto del  
certificado de administración  
por calidad total

Semana 8



Al seleccionar la práctica empresarial con el fin de implementar un proyecto de calidad en una empresa habrá que investigar, analizar y comprender la metodología, con el propósito de llevar a la realidad en una empresa, la cual es sugerida y desarrollada por expertos en artículos o libros.





## Diseño del proyecto

Para poder realizar un proyecto que ya se tiene definido y seleccionado dentro de una empresa, se recomienda llevar a cabo cuatro etapas:



No puedes iniciar con estas etapas debido a que no has empezado la negociación con la empresa sobre la metodología de calidad a implementar. Para desarrollar esta siguiente fase (diseño del proyecto) se requiere una idea del proyecto a elegir.

Su primer paso es **definir la metodología de implementación** que garantice las mayores probabilidades de éxito. Este paso se inicia con una investigación sobre el tema escrito por distintos autores en busca del método de implementación.

## Diseño de la etapa inicio:

Lo primero de esta etapa es vender el proyecto a la dirección de la empresa. Se sugieren las siguientes acciones cuyo objetivo es la venta del proyecto:

Elaborar una presentación para la empresa de la metodología a implementar estableciendo:

**El contexto:** Quién eres, de dónde nace la necesidad de hacer un proyecto empresarial de administración por calidad, por qué debe ser en una empresa existente y qué beneficios logrará una empresa llevando a cabo este proyecto en forma general.

La definición de la metodología.

Los beneficios que obtiene una empresa (mucho énfasis en este punto).

La necesidad que soluciona (enfatar en ejemplos prácticos a la hora de exponer).

Diagrama de Gantt del plan del proyecto general, indicando las actividades y el tiempo que llevaría realizarlo, así como los requerimientos generales de recursos necesarios.

Elaborar slides adicionales dentro de la presentación de "los siguientes pasos" si la respuesta es afirmativa para realizar el proyecto:

Definir quién, dentro de la empresa, se asignará como responsable del proyecto para la coordinación y líder.

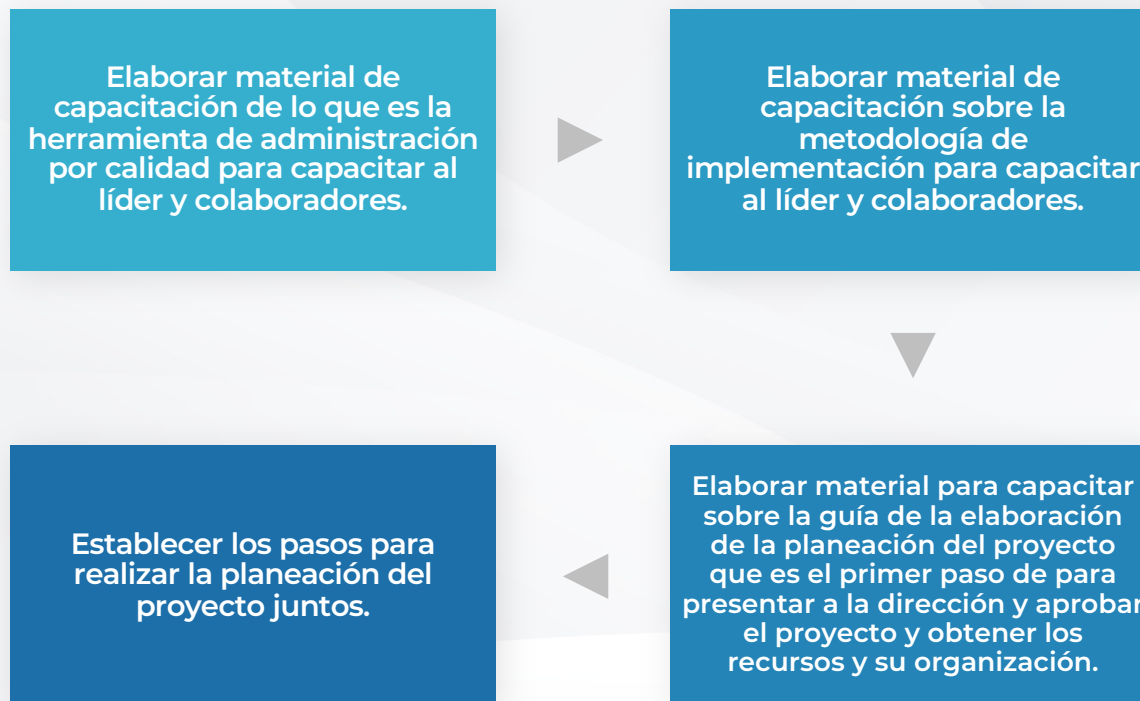
¿Cuándo se reunirán para el diseño de la planeación del proyecto, acorde a los requerimientos de la empresa?

Fecha de presentación a la dirección del plan del proyecto y la necesidad de recursos.



## Planeación del proyecto, responsabilidades, requerimientos

El diseño del plan es el elemento más importante en esta etapa. El primer paso es capacitar al líder y las personas para la ejecución del proyecto sobre la herramienta y la metodología de implementación, para que todos juntos puedan elaborar un plan de implementación, previamente se deberá realizar lo siguiente:



La clave para el éxito del proyecto está en la planificación. Creación de un plan de proyecto es el primero que debe hacer al llevar a cabo cualquier tipo de proyecto. El valor de un plan de proyecto bien definido ofrece un ahorro de tiempo, dinero y evita muchos problemas, y se recomienda seguir estos pasos:

**Paso 1.** Objetivos del proyecto

**Paso 2.** Entregables del proyecto

**Paso 3.** Planificación del proyecto

**Paso 4.** Planes de apoyo



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

1. ¿Puedes Identificar las partes interesadas en el proyecto?
2. ¿Cuáles son los pasos para una buena planeación de proyecto?
3. ¿Comprendes la utilidad de los planes de apoyo que adicionalmente se deben incluir en el plan de proyecto?



El siguiente paso será el desarrollo del material de presentación del proyecto, los formatos de la planeación del proyecto, tener definida la metodología de la herramienta a implementar y material de capacitación para el equipo de trabajo sobre la metodología y sobre la gestión del proyecto.



- Corporación Industrial Minuto de Dios. (2017, 2 de febrero). *Administración Total de la Calidad* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=vylomz95w3I>
- Delgado, D., Meléndez, Y., Meneses, Y., y Tapia, P. (2017). Administración de la calidad total: análisis crítico de la teoría de Feigenbaum. Recuperado de [https://revistas.urp.edu.pe/index.php/Global\\_Business/article/download/1454/1351/](https://revistas.urp.edu.pe/index.php/Global_Business/article/download/1454/1351/)

