

Administración III

Unidad I **TEORÍAS Y TÉCNICAS DE GESTIÓN**

Teorías y Técnicas de Gestión

1. Enfoque de Sistema de la Administración.
2. Enfoque de Contingencia de la Administración.
3. Administración por Objetivos.
4. Administración del Tiempo.
5. Organización y Conducción de Reuniones.
6. Cultura Organizacional.
7. Aspectos Psicosociales de las Organizaciones.
8. Inteligencia Emocional.
9. Capital Intelectual.
10. Gestión de Calidad Total.
11. Los Círculos de Calidad.
12. Sistema Justo a Tiempo.

2

TEORÍAS Y TECNICAS DE GESTIÓN

INTRODUCCIÓN:

- Las empresas aspiran a obtener mayor productividad, menor precio, incrementar sus ventas y al final aumentar su rentabilidad.
- Predomina en la actualidad: el carácter dinámico de las organizaciones, el avance tecnológico y el mayor grado de competitividad del mercado.
- El mayor volumen de operaciones, le demanda la aplicación de técnicas y métodos más eficientes, eficaces y productivos.
- A estos efectos es necesario contar con un diagnóstico claro y preciso de las necesidades y recursos de cada empresa o institución y de acuerdo a objetivos concretos aplicar las técnicas que correspondan en cada caso.

3

TEORÍAS Y TECNICAS DE GESTIÓN

INTRODUCCIÓN:

Esto exige que el administrador moderno aplique durante su gestión una conciliación entre:

- ✓ La técnica sistémica,
- ✓ Los enfoques de contingencia,
- ✓ La cultura organizacional,
- ✓ El desarrollo organizacional,
- ✓ La administración por objetivos u otros.

4

TEORÍAS Y TECNICAS DE GESTIÓN

INTRODUCCIÓN:

A la hora de implementar algún cambio en la búsqueda del éxito de la organización, se deben tener en cuenta:

1. los aspectos psico-sociales de sus RR.HH. sobre el cual también se debe enfocar un análisis a fin de maximizar los resultados esperados.
 - ✓ La inteligencia emocional
 - ✓ El capital intelectual
 - ✓ Las relaciones humanas

5

TEORÍAS Y TECNICAS DE GESTIÓN

INTRODUCCIÓN:

2. A todo esto se debe agregar los métodos de gestión de calidad:

- ✓ Los círculos de calidad,
- ✓ Las "5S" de la calidad,
- ✓ El sistema justo a tiempo,
- ✓ La reingeniería de procesos,

6

TEORÍAS Y TÉCNICAS DE GESTIÓN
INTRODUCCIÓN:

3. Ninguna de las teorías y técnicas de gestión tiene predominancia sobre las demás, cada una de ellas tiene su contribución.

4. Tampoco existen modelos únicos o “recetas” o fórmulas básicas que permitan la solución.

7

Enfoque de sistemas de la Administración

DEFINICIONES.

➤ “Conjunto de partes o componentes interrelacionados e interdependientes que conforman un todo unitario y organizado para el logro de objetivos comunes, en un medio ambiente y tiempo determinado”.

➤ “Conjunto ordenado de procesos o procedimientos (métodos y operaciones) interrelacionados e interdependientes que contribuyen a realizar una función”.

8

CARACTERÍSTICAS:

La característica principal del sistema consiste en la interacción de las partes de que está constituido:

✓ Las partes, órganos o elementos

✓ Las relaciones e interdependencias entre las partes o componentes del sistema, y

✓ Las interacciones del sistema con el ambiente.

Toda empresa, como sistema,

➤ recibe del ambiente los recursos (entradas),

➤ los procesa o transforma (procesos) en bienes o servicios y

➤ las devuelve al ambiente (salidas).

9

Los componentes principales del sistema empresarial son:

➤ Las entradas (inputs)

➤ El proceso

➤ Las salidas (outputs)

➤ La retroinformación

➤ El ambiente

10

Los componentes principales del sistema empresarial son:

Las Entradas (inputs): son los recursos o insumos que recibe el sistema para procesar o transformar y obtener los resultados o salidas deseadas.

El Proceso o transformación: es el conjunto de elementos y actividades mediante los cuales se procesan, convierten o transforman las “Entradas” o insumos en “Salidas” o resultados.

Las salidas o productos (output): son los resultados del proceso o de las actividades realizadas.

La Retroinformación o retroalimentación (feedback): es la comunicación del resultado o producto del sistema a su “entrada”. Es un mecanismo de control que permite comparar los resultados obtenidos con los previstos.

Ambiente: Es el medio que rodea a un sistema.

11

Componentes del sistema empresarial

Ambiente

DECISIÓN GERENCIAL

ADMINISTRACIÓN (Acción Gerencial)

RETROINFORMACIÓN (Feedback)

ENTRADAS (Recursos) INPUTS

PROCESOS (Actividades)

SALIDAS (Resultados) OUTPUTS

Humanos

Financieros

Tecnológicos

Materia prima

Insumos

Materiales

Infraestructura física

Mercadológicos

Administrativos

Otros

Producción

Comercialización

Finanzas

Administrativos

Contables

Distribución

Servicios generales

Otros

Objetivos o metas

Productos

Bienes

Servicios

Ambiente

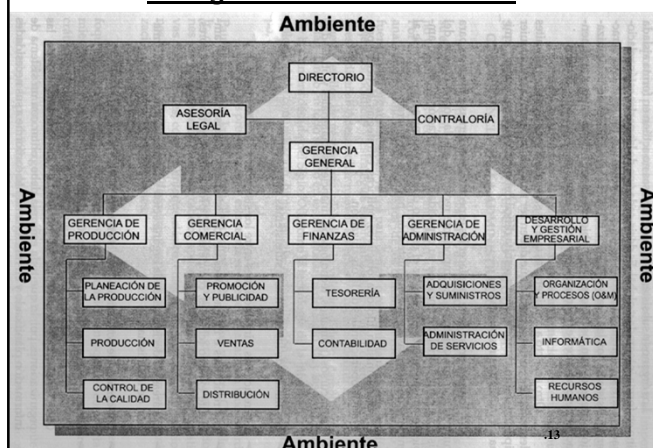
Ambiente

12

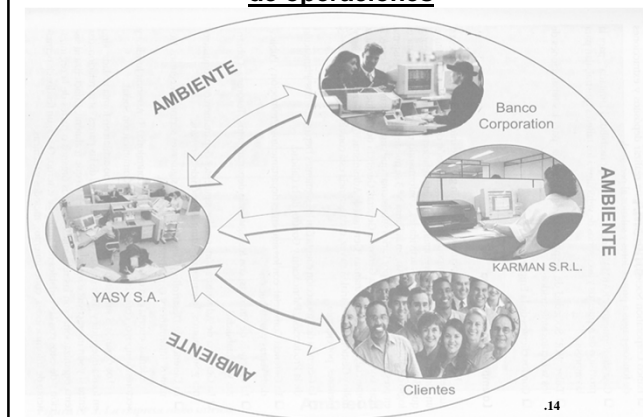
Dpto. de Gestión

2

La organización como sistema



La empresa como subsistema de su ambiente de operaciones



Enfoque de sistemas de la Administración

Toda Empresa debe satisfacer las expectativas externas e internas para cumplir con sus objetivos

Un análisis en base al enfoque de sistemas de la Administración debe considerar:

- ✓ La visión, misión, filosofía, objetivos, políticas, estrategias, tácticas y programas operacionales de la organización.
- ✓ Los recursos (humanos, tecnológicos, financieros, materiales y otros) disponibles.
- ✓ Los límites de los sistemas y subsistemas por estudiar.

15

Enfoque de sistemas de la Administración

- Las relaciones e interacciones entre los sistemas y subsistemas
- Las relaciones e interacciones de los sistemas y subsistemas con el ambiente externo (clientes, competencia, proveedores, grupos reguladores, etc.)
- Las áreas de decisiones de la organización y las necesidades de información.
- Los canales de comunicaciones existentes.

16

TEORIA DE LA CONTINGENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN:

- Estudia las relaciones e interacciones entre las empresas y su entorno.
- Considera las variables o condiciones del ambiente externo e interno y cómo éstas afectan a la organización (tecnología, comunicación, biotecnología, racionalización del tiempo, otros).
- Se debe analizar periódicamente los efectos de los cambios que se dan dentro y fuera de las organizaciones,
 - ✓ Sea para definir o redefinir su misión, filosofía, objetivos, políticas y estrategias,
 - ✓ Sea para organizar o reorganizar empresas,
 - ✓ Sea para diseñar y desarrollar nuevos sistemas y procesos,
 - ✓ Sea para definir e implantar nuevos estilos de gestión.

17

TEORIA DE LA CONTINGENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN:

- Entre los precursores de esta teoría se pueden citar a; Joan Woodward, Paul R. Laurence, y otros,
- El término *contingencia* significa: algo eventual o imprevisto que puede ocurrir, ó la posibilidad de que algo suceda o no suceda en determinados sitios y circunstancias.
- El enfoque de contingencia considera que no existe un modelo o una única forma óptima de organizar y administrar
- *Todo depende* de las condiciones del ambiente donde éstas desarrollan sus actividades.

18

TEORIA DE LA CONTINGENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN:

- Tiene mucha importancia la apertura y flexibilidad que deben tener las organizaciones para adaptarse a los cambios ambientales.
- Todas las organizaciones desarrollan sus actividades en el marco de dos ambientes; uno externo y otro interno, cada uno de los cuales nuevamente se vuelven a clasificar.
- **AMBIENTE EXTERNO:** condiciones económicas, políticas, legales, tecnológicas, sociales, culturales, demográficas y ecológicas.
- **AMBIENTE INTERNO:** está conformado por varios subsistemas interrelacionados e interdependientes, que constituyen los distintos departamentos de los que se encuentran estructurados.

19

La empresa y sus ambientes



.20

TEORIA DE LA CONTINGENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN:

- Permite una mejor comprensión de las condiciones o situaciones del ambiente externo que afectan el funcionamiento de las organizaciones.
- Mediante un análisis minucioso del ambiente externo se pueden detectar y disponer de informaciones actualizadas sobre las Oportunidades, restricciones, coacciones o Amenazas, situaciones eventuales y las perspectivas que presenta el ambiente de operaciones de una empresa.
- Mediante un adecuado análisis del ambiente interno se pueden detectar y disponer de informaciones actualizadas sobre las Fortalezas y Debilidades de la organización.
- Conocer su estructura obsoleta, no claros procesos y otras deficiencias de sus recursos.

21

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS:

También denominada:

- Dirección por objetivos,
- Gerencia por Objetivos ó
- Administración por resultados,

Es una técnica de gestión, un estilo de administrar empresas, asociando los objetivos organizacionales con la autorrealización de los directivos, gerentes y empleados y la satisfacción de los clientes.

22

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS:

- **Peter F. Drucker, lo define como:**
"un proceso por el cual los gerentes superiores y subordinados de una organización identifican objetivos comunes, determinan las diferentes áreas de responsabilidades, en términos de resultados esperados, y utilizan esas medidas como guías para la operación de los negocios"

23

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS:

Harold Koontz y Heinz Weihrich, lo definen como "un sistema administrativo completo que integran muchas actividades administrativas claves de una manera sistemática y está dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales".

Esta técnica comienza con la definición clara y precisa de los objetivos y sigue con la planificación y priorización de las actividades hasta la evaluación de los resultados y toma de decisiones, mediante un trabajo conjunto entre directivos, gerentes y empleados.

24

En esta técnica se pone énfasis, Que:

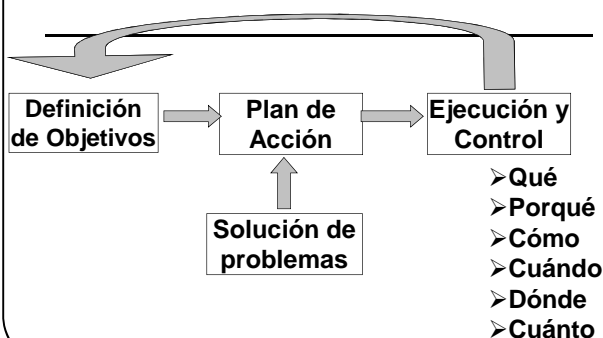
- Los objetivos deben ser definidos en términos de resultados concretos y no de actividades
- Los objetivos deben ser expresados en términos claros, evitando ambigüedades
- Los objetivos deben estar cuantificados y/o calificados. Medibles y controlables
- Los objetivos deben ser priorizados en base a áreas claves de resultados y a fechas definidas

25

En esta técnica se pone énfasis, Que:

- Que exista coherencia e integración en la cadena de objetivos sectoriales de la empresa
- Que los objetivos sean desafiantes o ambiciosos pero logrables
- Que se debe crear un ambiente de trabajo agradable y fomentar el trabajo en equipo
- Que se debe satisfacer las necesidades de los clientes

26

RETROINFORMACIÓN

27

Los pasos a seguir para una planificación por objetivos son:

- Especificar el resultado que se desea lograr
- Definir las actividades a ser realizadas para el logro del objetivo
- Establecer las relaciones entre las actividades (cadena de objetivos)
- Clasificar los roles y las relaciones del personal y asignar las responsabilidades p/c/actividad.
- Estimar límites de tiempo y especificar fechas de realización de c/actividad
- Identificar los recursos adicionales necesarios.
- Verificar tiempos límites y modificar plan de acción.

28

Esta técnica además permite determinar:

- El qué se debe hacer
- El porqué se debe hacer
- El cómo se debe hacer
- El cuándo se debe hacer
- El dónde se debe hacer
- El cuánto costará
- El cuándo y dónde se deben efectuar las acciones correctivas



29

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO:

- El tiempo es el recurso más precioso, valioso, limitado que está a disposición del Hombre el cual no se puede comprar, alquilar, pedir prestado, robar más tiempo, se haga lo que se haga el día sólo tiene 24 horas, y el día de ayer ya es historia.
- Nadie tiene suficiente tiempo, sin embargo, paradójicamente, todo el mundo tiene todo el tiempo disponible POR LO TANTO EL PROBLEMA NO ES EL TIEMPO SINO LA FORMA COMO LO EMPLEAMOS.

30

Algunos desperdiciadores de tiempos más comunes:

- ✓ Interrupciones telefónicas
- ✓ Visitantes casuales
- ✓ Reuniones
- ✓ Administración por crisis
- ✓ Falta de objetivos, de prioridades
- ✓ Escritorio lleno/desorganización personal
- ✓ Delegación poco efectiva
- ✓ Intentar hacer demasiadas cosas al mismo tiempo

31

Algunos desperdiciadores de tiempos más comunes:

- Falta de comunicación o comunicación poco clara
- Información inadecuada, imprecisa o demorada
- Indecisión y tardanza
- Confusión entre responsabilidad y autoridad
- Inhabilidad para decir "no"
- Dejar tareas sin terminar
- Falta de autodisciplina

32

ORGANIZACIÓN Y CONDUCCION DE REUNIONES:

La dinámica de toda empresa, publica o privada, exige:

- Constante intercambio de informaciones entre los responsables de los distintos niveles de la estructura.
- Con el fin de facilitar la toma de decisiones a fin de lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad en la ejecución de las tareas.
- Las reuniones constituyen los medios por los cuales se canalizan las informaciones.

¿Qué es una reunión?: grupo de personas que se juntan para tratar temas de interés común.

Se confrontan ideas u opiniones, puntos de vista, se intercambian datos e informaciones.

33

ORGANIZACIÓN Y CONDUCCION DE REUNIONES:

Se discuten temas diversos, con miras a:

- La planificación de actividades
- La elaboración de programas de acción
- El seguimiento y evaluación de resultados
- La toma de decisiones concretas
- La solución de los problemas

Hoy día las reuniones son inevitables en todas las organizaciones, más aún teniendo en cuenta el volumen y la naturaleza de las actividades que se realizan.

34

MEDIDAS RECOMENDADAS PARA OBTENER MEJOR PROVECHO DE LAS REUNIONES:

A- RESPECTO A LA PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN:

- Antes de concretarse, tener la seguridad de que la misma sea necesaria
- Una vez concretada, definir claramente los objetivos y resultados esperados
- Determinar el contenido o temas y duración de la reunión
- Definición del horario de la reunión
- Selección de los participantes
- Determinación del número de participantes
- Selección del local de reunión
- Convocatoria de la reunión

35

B- RESPECTO AL PROCESO DE LA REUNIÓN:

- Recepción de los participantes
- Iniciar la reunión a la hora establecida
- Comenzar el desarrollo con el temario de la reunión
- Propuesta de métodos y procedimientos a seguir durante la reunión
- Estimular la participación de todos durante el desarrollo de c/tema
- Mantener el debate dentro del tema en estudio

36

B- RESPECTO AL PROCESO DE LA REUNIÓN:

- Controlar el tiempo
- Clasificar y resumir los puntos importantes
- Evaluar la reunión
- Terminar la reunión a la hora predeterminada
- Después de la reunión preparar actas o informes con las conclusiones



37

C- RESPECTO AL MODO DE DIRIGIR O CONDUCIR LA REUNIÓN:

- Estilo Autoritario.
- Estilo Consultivo.
- Estilo Participativo.



38

D- RESPECTO A LA INTERACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES:

- | | |
|---------------------------------|------------------------------|
| ➤ El callado | ➤ El distraído |
| ➤ El hablador | ➤ El organizado |
| ➤ El colaborador | ➤ El gracioso |
| ➤ El Sabelotodo | ➤ El optimista |
| ➤ El tímido | ➤ El pesimista |
| ➤ El discutidor | ➤ El acomodado u oportunista |
| ➤ El cuchicheador o perturbador | |

39

TÉCNICAS DE DECISIÓN:

El proceso de toma de decisión consta de las siguientes etapas:

- Determinación del problema
- Clasificación y descripción del problema
- Análisis de las relaciones causa/efecto
- Definición de las alternativas u opciones de solución
- Evaluación de las diferentes alternativas y seleccionar la mejor (toma de decisión)
- Programación y ejecución de las acciones para la solución del problema (objetivo)

40

TÉCNICAS DE DECISIÓN:

Toda decisión comprende tres actividades principales que están íntimamente relacionadas entre si:

- La actividad intelectual
- La actividad creadora
- La actividad de elección

La información constituye el factor clave para la toma de decisiones. Se debe disponer de:

- Adecuada estructura organizacional,
- Sistemas de información integrados,
- Adecuados canales de comunicación, y
- Coordinación entre los diferentes sectores o áreas de la empresa y de éstos con los componentes del ambiente externo.

41

**SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA:
TRES ENFOQUES**

- Experiencia
- Experimentación
- Investigación y análisis

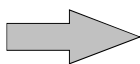
42

Existen dos tipos básicos de decisiones:

Naturaleza de los problemas

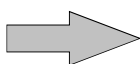
Naturaleza de la toma de decisiones

Estructurados



Programadas

No estructurados



No programadas

43



44

CULTURA ORGANIZACIONAL

- Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, industrial, en una época o grupo social.
- Conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo.
- La cultura de un país, está definida por: los valores, creencias (mitos, leyendas, tradiciones, supersticiones, etc.), costumbres, usos, paradigmas, idiomas, músicas y danzas folclóricas, así como la hospitalidad, festividades religiosas, forma de vestir y de alimentación, etc. de una población.

45

CULTURA ORGANIZACIONAL

- Estos rasgos son comunes en todas las culturas, pero varían las prácticas de los mismos en los diferentes países.
- Los sistemas económicos, políticos, legales, sociales y otros son también expresiones de la cultura de una sociedad.

46

CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda organización está conformada por:

- Un conjunto de individuos y de grupos que cumplen funciones específicas.
- Interdependientes y complementarias.
- En forma integrada y sistémica, de modo a lograr los objetivos empresariales.
- De ahí la importancia de comprender las actitudes y comportamientos de las personas así como de sus sentimientos y emociones, para determinar sus fuentes de motivaciones e impulsos.

47

ASPECTOS PSICOSOCIALES DE LAS ORGANIZACIONES:

Según Stephen P. Robbins "la Psicología es la ciencia que mide, explica y cambia la conducta de los seres humanos".

Los psicólogos estudian el comportamiento individual y antropología.

48

El Psicólogo Organizacional:

- Estudia y da soluciones a los problemas relacionados con el comportamiento humano dentro de las organizaciones en el cumplimiento de su rol (accionistas, empleados, gerentes)
- Estudia el comportamiento de las personas que están fuera de la empresa (clientes, proveedores, grupos reguladores)
- La psicología social: trata de explicar el cómo y porqué los individuos adoptan ciertas conductas en los trabajos de grupos.
- Los aspectos psicosociales están constituidos por: combinación de conocimientos, de psicología, de sociología y antropología.

49

Las personas ingresan con una serie de necesidades

- Si la organización proporciona los medios para la satisfacción de tales necesidades, las personas trabajarán y obtendrán los resultados esperados.
- En caso contrario las personas subordinarán los objetivos organizacionales a la satisfacción de sus propias necesidades.
- Con la utilización de las técnicas de la Psicología Organizacional, de la dinámica de grupos, y buena comunicación se puede lograr la eficiencia.

50

Los principales objetivos de los aspectos psicosociales

- Comprensión de la base psicológica de la conducta individual.
- Comprensión de las pautas de comportamiento grupal.
- Revisión de las teorías relacionadas al individuo y el grupo.
- Adiestramiento en las técnicas de dinámicas de grupo.
- Fomento de actitudes humanas en la gestión administrativa.

51

El éxito en lograr los objetivos organizacionales depende del RR.HH.

Por tanto se deben considerar todos los factores que influyen en la conducta de las personas, como:

- ✓ hábitos,
- ✓ necesidades,
- ✓ estímulos,
- ✓ motivación,
- ✓ ansiedad confusional,
- ✓ las frustraciones, el conflicto y otros.

52

Se debe recordar que:

- ✓ El conflicto es el resultado en la interacción de individuos.
- ✓ No representa un problema.
- ✓ Debe traducirse en un factor positivo (japoneses)
- ✓ Puede dar origen a cambios que pueden beneficiar.

53

INTELIGENCIA EMOCIONAL:

- Todas las personas tienen sentimientos y emociones.
- Es evidente que las emociones afectan la vida personal y el desempeño de los individuos en las organizaciones, sean éstos directivos, gerentes, jefes, empleados, asesores.
- Es importante la inteligencia cognitiva (conocimiento técnico) y la experiencia (conocimiento racional), pero también lo es la inteligencia emocional.

54

INTELIGENCIA EMOCIONAL:

- Para el Psicólogo norteamericano Daniel Goleman, la inteligencia emocional comprende la estabilidad emocional, la autodisciplina, el dominio de uno mismo, la empatía y la motivación.
- La inteligencia emocional abarca "la capacidad de leer nuestros sentimientos, controlar nuestros impulsos, razonar, permanecer tranquilos y optimistas cuando nos vemos confrontados a ciertas pruebas y nos mantenemos a la escucha del otro".

55

La inteligencia emocional implica:

- El conocimiento de uno mismo: conocer sus emociones, sus defectos y sus virtudes, a fin de modelarlas, mejorarlas.
- El conocimiento de los demás (empatía): Conocer y comprender el sentimiento de los demás, captar sus emociones.
- El control de las emociones: aprender a controlar las emociones e impulsos. Impulsividad=falta de control de las emociones.
- La motivación de uno mismo: tener la capacidad de motivarse y evitar las rutinas

56

Una explicación sencilla y práctica de la I.E. es que las personas deben:

- Conocer sus propios sentimientos y emociones.
- Conocer los sentimientos y emociones de los demás, y
- Tener capacidad de relacionamiento.

Con esto se logra eliminar la ansiedad, el temor al fracaso, así como los ambientes tensos, desgastantes y estresantes.

El resultado es un mejor clima laboral, y por ende una mayor productividad del personal.

57

EL CAPITAL INTELECTUAL:

- Toda empresa está integrada por seres humanos.
- La evolución tecnológica, la competitividad cada vez mayor, obliga a las empresas contar con RR.HH. Calificados y motivados para lograr un desempeño eficiente y eficaz.
- Los RR.HH. con sus conocimientos constituyen "el capital intelectual" o "capital humano" o "activo intelectual" o "activo intangible" de las empresas.

58

EL CAPITAL INTELECTUAL:

- Toda empresa está integrada por seres humanos.
- La evolución tecnológica, la competitividad cada vez mayor, obliga a las empresas contar con RR.HH. Calificados y motivados para lograr un desempeño eficiente y eficaz.
- Los RR.HH. con sus conocimientos constituyen "el capital intelectual" o "capital humano" o "activo intelectual" o "activo intangible" de las empresas.
- Una empresa que no valora su capital humano está llamada al fracaso.

59

EL CAPITAL INTELECTUAL:

- Según Ricardo de Almeida el capital humano " es el conjunto de los conocimientos e informaciones que posee una persona o institución y colocado activamente al servicio de la realización de objetivos económicos"
- "El conocimiento incluye las ideas, explicaciones racionales, hipótesis inteligentes, análisis sistemáticos, etc. A partir de los cuales tendremos condiciones de adaptar estrategias para ampliarlos y utilizarlos mejor en la profesión empresa".

60

EL CAPITAL INTELECTUAL:

- "El conocimiento" significa averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales: la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.
- Para Peter Drucker el conocimiento "es el recurso clave del mundo económico, el factor crítico de la producción".
- El conocimiento es la base de la innovación y la innovación es la base de la competitividad.
- El conocimiento puede ser: implícito o explícito.

61

EL CAPITAL INTELECTUAL:

- La efectividad de las organizaciones depende de la eficiencia de sus RR.HH., su capital individual.
- El trabajador tiene el Derecho de satisfacer sus necesidades en todos los aspectos de su vida particular y laboral.

62

Los objetivos de cualquier persona son:

- Mejores salarios y beneficios
- Consideración y respeto
- Estabilidad y seguridad en el trabajo
- Oportunidades de crecimiento
- Calidad de vida en el trabajo
- Libertad para trabajar
- Satisfacción en el trabajo
- Ser el orgullo de la organización

63

TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

- También Denominada Escuela Humanista de la Administración,
- Centra sus estudios en la conducta interpersonal y las relaciones humanas,
- Se basa en los **procesos psicológicos y sociales** que influyen en el desempeño del personal en las Organizaciones.
- Esta teoría tiene su origen en el estudio o **experiencia de Hawthorne**, realizado por E.M. y su equipo.
- Enfatiza que **existen personas con actitudes y comportamientos totalmente diferentes** cuando se encuentran solos y cuando forman parte de un grupo.

64

TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

- Considera que aunque **todas las personas tienen la misma estructura física**, las mismas necesidades fisiológicas y psicológicas, sin embargo **tienen diferencias en cuanto a intereses, deseos, objetivos, capacidad intelectual y otros**.
- Por todo esto resulta difícil tratar a todas por igual.
- ➔ La preocupación de los directivos, gerentes debe centrarse en cómo utilizar adecuadamente los RRHH y la energía de trabajo para lograr los objetivos empresariales el crecimiento.
- ➔ El estudio de las relaciones humanas está constituido por un conjunto de conocimientos y técnicas específicas.

65

TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

- ➔ El objetivo es localizar y buscar la solución a los diversos **problemas** que puedan surgir en **las relaciones** de personas que persiguen un mismo objetivo.
- ➔ Ella considera que un grupo no es simplemente reunir un número X de individuos con un objetivo común, **se deben tener en cuenta las relaciones entre empleados, con gerentes, con gerentes, grupos con grupos**, etc.

66

GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL **(TOTAL QUALITY MANAGEMENT)**

- Denominada también "Calidad total en las organizaciones", "gestión de calidad" o simplemente "calidad Total".
- Es una técnica de gestión ó una filosofía de vida.
- Tiene **como fin la satisfacción del cliente o consumidor final**.
- Todos los miembros de la organización se mentalizan de que **los más importante para la empresa es la satisfacción del cliente**.
- Tuvo su origen en las empresas japonesas.

67

GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL **(TOTAL QUALITY MANAGEMENT)**

- Su éxito es atribuido a la implantación de la teoría de la calidad total.
- **Según Dan Ciampira** "La calidad total describe el estado de una organización en la cual todas las actividades de la totalidad de las funciones se diseñan y realizan de tal forma que se cubran todos los requerimientos de los clientes externos, a la vez reduciendo el tiempo y los costos internos y enriqueciendo el clima de trabajo".
- La razón de ser de cualquier organización está en **el ambiente externo, de donde provienen todos sus recursos**.

68

GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL **(TOTAL QUALITY MANAGEMENT)**

- **Tradicionalmente** las empresas **se interesaban** más por la administración de los recursos y resultados internos, tales como el aumento de producción, la disminución de los costos operacionales, la maximización de las ganancias y otros.
- **La gestión de calidad centra su atención en el cliente** o consumidor final, quien es el que en última instancia decidirá hacia dónde se inclina la balanza, es decir que una empresa continúe o desaparezca del mercado.

69

GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL **(TOTAL QUALITY MANAGEMENT)**

- **La palabra clave** para la teoría de la calidad total es el cliente externo, **la satisfacción de sus deseos y expectativas**.
- Los objetivos, las políticas, las estrategias, la estructura organizacional, así como los métodos, sistemas y procesos o procedimientos operacionales **son definidos y puestos en funcionamiento de modo a satisfacer** los requerimientos de los clientes o **consumidores finales**.
- **Tampoco se debe descuidar a los clientes internos** de la Empresa.

70

GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL **(TOTAL QUALITY MANAGEMENT)**

Los requerimientos internos de la organización son:

- las fortalezas y las debilidades
- la cultura organizacional
- la existencia de estructura organizacional formalizada y flexible
- la definición y funcionamiento de métodos, sistemas y procesos en forma integrada y sistémica.
- La definición y funcionamiento de sistemas de comunicación y coordinación apropiados

71

GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL **(TOTAL QUALITY MANAGEMENT)**

- **RR.HH.** Calificados, motivados e involucrados en el sistema de calidad total
- **Políticas administrativas:** promover la definición y aplicación de políticas administrativas adecuadas
- **Estilo de Dirección:** promover un clima laboral adecuado, trabajo en equipo y autocontrol personal
- **Administración del tiempo:** mejor aprovechamiento del tiempo, orientado a reducir los costos operativos
- **La toma de decisión;** promover y dar participación a los empleados en la toma de decisiones en todos los niveles

72

GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL **(TOTAL QUALITY MANAGEMENT)**

- **Trabajo en equipo:** promover la participación de los empleados en la planificación, seguimiento y evaluación
- **Control de calidad:** poner énfasis en la calidad de los productos o servicios de modo a mantener los clientes actuales y captar clientes potenciales

73

GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL **(TOTAL QUALITY MANAGEMENT)**

La calidad total no admite errores, tanto las actividades realizadas en los diferentes sectores, como la satisfacción y expectativas de los clientes tienen un objetivo común cual es "cero error" o "cero defecto".

74

NORMAS DE CALIDAD:

- Fueron creadas con el **fin de armonizar** la creciente actividad internacional y la necesidad de producir bienes y servicios de alta calidad
- El objetivo **la sobrevivencia** empresarial en un mercado globalizado
- Estas normas permiten el control de la calidad de los productos o servicios así como **la gestión ambiental**

75

NORMAS DE CALIDAD:

- Se conocen **las normas de la serie ISO**, conjunto de normas establecidas por la **Internacional Standard Organization** (Organización Internacional de las Normas) y
- Está constituida por la **ISO 9000/1/2/3/4, ISO 10.000/14.000.**

76

NORMAS DE CALIDAD:

- Estas normas sugieren algunas medidas para la gestión de calidad total en las empresas, como: **la definición clara de las responsabilidades de los gerentes y empleados, capacitación de gerentes de los distintos niveles de la organización, relacionamiento adecuado con los clientes o usuarios.**
- La serie de **normas ISO 9000** también tiene como **objetivo la optimización del uso de los recursos de la empresa**, reducir los costos operativos, ofrecer productos de calidad y aumentar la rentabilidad de los negocios.

77

LOS CIRCULOS DE CALIDAD:

- También llamados **círculos de desarrollo o círculo de participación**,
- Constituyen **modelos o formas para mejorar la calidad Integral** de la organización
- **Lograr mayor productividad mediante la participación de los gerentes y empleados de todos los niveles.**
- Los círculos de calidad son conformados **por grupos de 5 a 9, o de 4 a 10 o de 5 a 15 personas** según se desee,

78

LOS CIRCULOS DE CALIDAD:

- Deben realizar **actividades similares**, relacionadas e interdependientes (de en un mismo sector) de modo a que las situaciones identificadas y analizadas sean conocidas por todos.
- Estos grupos **se reúnen en forma continua** y regular,
- Analizan las situaciones que afectan sus áreas de trabajo y **sugerir a la gerencia superior alternativas de solución**. Todos participan activamente.

79

LOS CIRCULOS DE CALIDAD:

- **Los grupos están integrados por el gerente o supervisor y los empleados de un mismo sector ó área.**
- **El superior cumple la función de jefe o líder del círculo, y en tal carácter modera las discusiones,**
- **Se trata de lograr un consenso sobre los temas tratados,**
- **El papel del coordinador consiste en coordinar y supervisar las actividades del círculo.**

80

LOS CIRCULOS DE CALIDAD:

Los principales objetivos de los círculos de calidad son:

- **Capacitar** al personal a los efectos de disminuir los errores y mejorar la calidad de los productos/servicios,
- **Promover** el interés y la integración del personal mediante el **trabajo en equipo**,
- **Facilitar los mecanismos y las técnicas para el análisis y solución de los problemas**,
- **Facilitar y mejorar la comunicación y coordinación en**
- **Motivar, desarrollar y aprovechar la creatividad del personal, lograr su autodesarrollo,**

81

Los principales objetivos de los círculos de calidad son:

- **Mejorar la productividad,**
- **Eliminar la resistencia a los cambios,**
- **Permitir la satisfacción de las necesidades de realización del personal**
- **Proporcionar un ambiente de trabajo agradable,**
- **Controlar y mejorar los resultados, mediante la participación de todos sus miembros**
- **Lograr el mejoramiento y desarrollo de las actividades de la empresa.**

82

LAS "5 S" DE LA CALIDAD

- Su aplicación "5S" es fundamental para el "mantenimiento del buen orden",
 - Es la clave para la productividad en la empresa.
 - Este método es originario del Japón
 - Es la base para la mejora del trabajo.
- Consiste básicamente en un orden disciplinario para que todo el personal de una organización mantengan limpios y ordenados sus lugares de trabajo**

83

LAS "5 S" DE LA CALIDAD

- Ellos son:
- **SEIRI:** Criterio de utilización (**organización**):
Clasificar las cosas necesarias de acuerdo al tipo de trabajo, desechar lo innecesario y agrupar y **guardar solo lo útil.**
- **SEITON:** criterio de ordenamiento (**orden**): significa
Poner en orden y en el lugar apropiado **los elementos de trabajo**, de modo a facilitar su utilización, considerando la facilidad de acceso y frecuencias de utilización.
- **SEISO:** Criterio de **limpieza.**
Mantener limpio el lugar de trabajo, útiles, herramientas y ambiente de trabajo.

84

LAS "5 S" DE LA CALIDAD

- **SEIKETSU:** Criterio de **salud e higiene (aseo)** Mantener el aseo y la prolijidad para cuidar la salud física, Mental, intelectual, social y espiritual
 Por ej. Mantener limpios los baños, mobiliarios y elementos de trabajo, proveer alimentación saludable, mantener un clima laboral adecuado
- **SHITSUKE:** Criterio de **disciplina.** Significa buenos modales, responsabilidad, cumplir las normas de la empresa, tener principios éticos y morales, autodisciplina.

85

SISTEMA JUSTO A TIEMPO (JUST IN TIME – JIT):



- Es técnica de gestión y/o una filosofía de gestión.
- Su objetivo principal: **asegurar la producción de bienes y servicios con la calidad necesaria**, en el tiempo estipulado y a un costo razonable,
- Busca satisfacer los requerimientos de los clientes o usuarios.
- Su principio: **producir solo la cantidad necesaria de productos o servicios**, en el tiempo requerido (ajustado a la demanda del mercado), **eliminando todos los desperdicios.**

86

SISTEMA JUSTO A TIEMPO (JUST IN TIME – JIT):



- Se descartan los stocks de M.P. y productos terminados,
- Se utiliza mejor el tiempo y se **logra mayor productividad**,
- **Se mejora la calidad** y se reduce los costos operacionales.
- **Utiliza las reuniones de los círculos de calidad**,
- **Se eliminan las ineficiencias, los errores, los desperdicios**,
- **En el área de compras y suministros, mejora el manejo de los bienes**,

87

SISTEMA JUSTO A TIEMPO (JUST IN TIME – JIT):



- Disponer solo de cantidad y calidad de materiales necesarios
- Da mayor valor a la calidad que a la cantidad,
- Ayuda a disponer de materiales de calidad y en tiempo requerido (JIT).
- Implica mayor precisión en la programación y confianza mutua entre el comprador y el proveedor, con adecuada comunicación y coordinación.

88

SISTEMA JUSTO A TIEMPO (JUST IN TIME – JIT):



- Utiliza el método o sistema Kanban como herramienta para el proceso.
- El Kanban es un sistema de información para organizar y controlar las cantidades producidas, por cada etapa del proceso.
- Kanban es una tarjeta o ficha que registra los datos sobre producción, transportes y otros.

89

FIN