

## Los Gerentes su clasificación y sus objetivos

**Gerente:** Empleado que trabaja con otras personas y que coordina y supervisa sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización.

### Clasificación de los gerentes

- **Gerentes de Primera Línea:** Gerentes de nivel inferior que dirigen el trabajo de los empleados no administrativos. Se ocupan directa o indirectamente de la producción o la creación de los productos de la organización.
- **Gerentes Medios:** Administradores que dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea.
- **Directores:** Gerentes que son responsables de tomar amplias decisiones en la organización y de establecer planes y metas que afectan a la organización completa.

### Objetivos del Gerente en su rol como

#### administrador

- **Productividad:** medida de desempeño que abarca

#### Eficiencia

“Hacer bien las cosas”

Capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión y a bajo costo. (aprovechamiento de recursos, poco desperdicio).

#### Eficacia

Consecución de las metas, “Hacer las cosas correctas” (Obtener Metas, Grandes Logros).

Completar las actividades para conseguir las metas de la organización.

### ¿Qué hacen los gerentes (administradores)?

- **Enfoque Funcional:** los pilares de la administración de negocios: Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar.

### ¿Qué hacen los gerentes (administradores)?

- **Papeles de la Administración:**

Roles administrativos de H. Mintzberg (1960)

Rol interpersonal

- Figura de autoridad, Líder, Nexo y Enlace

Transferencia de información

- Supervisor, Difusor, Vocero

Toma de decisiones

- Emprendedor, Manejador de crisis, Distribuidor (asignación) de recursos, Negociador

**¿Qué hacen los gerentes (administradores)?** (Robert Katz)

Habilidades técnicas

? Conocimiento y competencia en un campo especializado

Habilidades de trato personal

? Capacidad de trabajar bien con otras personas,

comprenderlas y motivarlas, tanto en forma individual como en grupo

Habilidades conceptuales

? Habilidad para pensar y diagnosticar situaciones abstractas y complicadas que conciernen a la organización.

**Cómo está cambiando el trabajo del gerente**

- La creciente importancia de los clientes

Cientes: la razón por la que las empresas existen

? Manejar la relación con los clientes es responsabilidad de todos los empleados, administradores y gerentes.

? Ofrecer una alta calidad de servicio al cliente resulta indispensable para sobrevivir.

- Innovación

Hacer las cosas en forma diferente, explorar nuevos territorios, y tomar riesgos

? Los gerentes deben incitar a los empleados a tener conciencia de la importancia de la innovación, tomar acciones y desarrollar eventuales oportunidades.

### ¿Dónde trabajan los Gerentes (administradores)?

- Organización
  - Asociación deliberada de personas para cumplir un determinado propósito (que los individuos no pueden lograr por sí solos).
- Características comunes de las organizaciones
  - Tienen una finalidad definida (propósito)
  - Toda organización está compuesta por personas
  - Crean una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar

**Administración de las Operaciones:** es la responsable de la producción de los bienes y servicios de la organización, a partir de ser la responsable de la toma de decisión en la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan.

La OM es una de las tres funciones principales de cualquier organización (“operaciones”, “marketing” y “administración y finanzas”).

### Qué hacen los directores de operaciones?

Planificar, Organizar, Gestionar personal, Dirigir, Controlar

### Diferencias entre bienes y servicios:

Bienes:

- Pueden ser revendidos.
- Puede inventariarse.
- Se pueden medir algunos aspectos de su calidad.
- La venta es distinta de la producción.
- El producto se puede transportar.
- El lugar de la instalación es importante para el coste.
- Suele ser fácil de automatizar.
- Los ingresos provienen en primer lugar del producto tangible.

Servicios:

- No se suelen revender.
- Son difíciles de inventariar.
- Su calidad es difícil de medir.
- La venta es una parte del servicio.

- El proveedor (no el producto) puede desplazarse.
- El lugar de la instalación importa para el contacto con el cliente.
- Suele ser difícil de automatizar.
- Los ingresos provienen en primer lugar de los servicios intangibles.

### Eli Whitney

- En 1798, firmó un contrato con el gobierno para fabricar 10.000 mosquetes.
- Demostró que las herramientas podían dar como resultado piezas estandarizadas:
  - Los elementos de los mosquetes eran intercambiables.

### Frederick W. Taylor

- Conocido como el “padre de la dirección científica”.
- En 1881, como ingeniero jefe de Midvale Steel, estudió el análisis de procesos:
  - Comenzó el estudio de tiempos y movimientos.
- Creó los principios de eficiencia.
- Asignar el puesto adecuado a los trabajadores.
- Facilitar la formación adecuada.
- Proporcionar métodos apropiados de trabajo y herramientas.
- Establecer incentivos justos por el trabajo que se iba a realizar.

### Henry Ford “Hagamos todos los modelos iguales”

- En 1903, fundó la Ford Motor Company.
- En 1913, primera cadena de montaje para fabricar el Model T:
- El producto no finalizado se movía por cadenas transportadoras.
- Pagaba un buen sueldo a sus empleados para tratarse del año 1911 (5 dólares al día).

### W. Edwards Deming

- Ingeniero y físico.
- Se le atribuye la enseñanza de los métodos de control de calidad japoneses tras la Segunda Guerra Mundial.
- Utilizó los métodos estadísticos para analizar el proceso.
- Sus métodos involucraban a los trabajadores a la hora de tomar decisiones.

### EFFECTIVIDAD

Implica formular el objetivo adecuado.

- La efectividad tiene impacto sobre el cliente
- Es el grado hasta el cual los outputs de los procesos de la organización satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Implica obtener el output apropiado, en el lugar adecuado, en el momento preciso y al precio justo.

## EFICIENCIA

Eficiencia implica alcanzar el objetivo, optimizando la asignación de recursos.

Busqueda de la óptima asignación de recursos, minimizándolos. eliminando el desperdicio. (menor costo, menor tiempo, optimo resultado...)

La productividad es una medida de eficiencia.

### ¿Qué es la Producción?

- Es la función de la organización, que por medio de un sistema ejecuta las actividades relacionadas con la creación de bienes y servicios, a través de la transformación de insumos en productos o servicios.

### 10 Decisiones críticas

- Diseño de Bienes y Servicios
- Administración de la Calidad
- Diseño del Proceso y de la Capacidad
- Estrategia de Localización
- Estrategia de Distribución de instalaciones
- Recursos Humanos y Diseño del Trabajo
- Administración de la Cadena de Suministros
- Gestión de Inventarios y entregas Justo a tiempo
- Programación a mediano y corto plazos
- Mantenimiento

### La Transformación es habilitada

#### Por las 5 Ps de OM:

#### La administración de la cadena de valor

- Valor
  - Las características de desempeño, cualidades y atributos, y cualquier otro aspecto de bienes y servicios por el cual los clientes están dispuestos a entregar recursos (por ejemplo, dinero).
- La cadena de valor
  - La serie completa de actividades laborales de una organización que añaden valor a cada etapa, desde la materia prima hasta el producto terminado en las manos de los usuarios finales.

### ¿Qué es la administración de la cadena de valor?

- El proceso de manejar la secuencia completa de actividades integradas e información

sobre los flujos de productos a lo largo de toda la cadena de valor.

### **Objetivo de la administración de la cadena de valor**

- Crear una estrategia de cadena de valor que integre llana y totalmente a todos los miembros de la cadena para satisfacer y exceder las necesidades de los clientes y generar el máximo valor para ellos.

### **Obstáculos a la administración de la cadena de valor**

#### Barreras organizacionales

- Rehusarse o resistirse a compartir información.
- Resistencia a cambiar el *status quo*.
- Asuntos de seguridad.

#### Actitudes culturales

- Pérdida o exceso de confianza.
- Miedo o pérdida del poder de tomar decisiones.

#### Capacidades requeridas

- Carencia de las habilidades necesarias para la administración de la cadena de valor o fracaso al desarrollarlas.

### **Concepto de Sistema**

- Un sistema: Es una serie de funciones, actividades u operaciones ligadas entre sí, ejecutadas por un conjunto de empleados para obtener el resultado deseado.

### **Principios de los Sistemas**

- Interdependencia.
- Objetivo.
- Retroalimentación. (evaluación del desempeño de los componentes para el logro del objetivo)

- **Especialización del trabajo**

### **Problemas de Medición**

- La Calidad puede cambiar mientras las entradas y salidas permanecen constantes
- Los elementos externos pueden aumentar o disminuir la productividad

- Las unidades precisas de medición pueden faltar

### **Variables de la Productividad**

- Mano de obra – contribuye con cerca del 10% del incremento anual
- Capital – contribuye con cerca del 38% del incremento anual
- Administración – contribuye con cerca del 52% del incremento anual

### **Ética y Responsabilidad Social**

Los retos que enfrentan los gerentes de operaciones:

- Desarrollar y producir productos de forma segura y de calidad
- Manteniendo un ambiente limpio
- Proporcionando un lugar de trabajo seguro
- Cumplir los compromisos comunitarios

### **Planeación estratégica**

Proceso que incluye la definición de los objetivos de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzar esas metas, y el desarrollo de los planes para integrar y coordinar las actividades.

### **Estrategia Corporativa**

Es la búsqueda consciente de un plan de acción, sobre la base de sus capacidades y recursos para dar respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno, que le permitan a una organización posicionarse en la industria de manera tal que obtenga una ventaja competitiva sostenible y alcanzar un retorno superior en el largo plazo.

### **Estrategia Operativa**

Es un patrón consistente de decisiones operativas. Que convierte la estrategia corporativa en una integración apropiada de instalaciones, equipo, personas y procedimientos.

### **Objetivos de una Estrategia de Manufactura**

- Traducir las prioridades requeridas en requerimientos de desempeño específico para operaciones
- Diseñar los planes necesarios para asegurar que las capacidades operacionales sean suficientes para cumplir con ellos.

### **Dimensiones Competitivas de las Operaciones**

- Costo
- Calidad

- Rapidez en la entrega (Tiempo)
- Confiabilidad en la entrega (Credibilidad)
- Cómo enfrentar los cambios en la demanda
- Flexibilidad y rapidez en la introducción de nuevos productos.
- Otros criterios específicos del producto (Servicio)

### **Prerequisites Estructurales**

- **Mejoramiento continuo**
  - Eliminar actividades sin valor agregado
  - Programa A-delta-T de XEROX
- **A = + T**
  - Serie de cambio pequeños
  - Calidad 6 sigma
  - Kaizen
- **Investigación y Desarrollo**
  - Nuevos productos
  - Investigación básica (ampliar las fronteras del conocimientos)
  - Investigación aplicada (resolver problemas generales )
  - Desarrollo

### **Pasos en el desarrollo de la estrategia de operaciones**

1. Segmentar el mercado de acuerdo a los grupo de productos
2. Identificar los requerimientos del producto, los patrones de la demanda y los márgenes de utilidad de cada grupo
3. Determinar a los ganadores de pedidos a los calificadoros de pedidos para cada grupo
4. Convertir a los ganadores de pedidos en requerimientos específicos del desempeño

### **Capacidad Competitiva de la Estrategia de Servicio**

- Basada en Procesos
  - Capacidades que transforman material o información y proveen ventajas en las dimensiones de costo y calidad
- Basada en Sistemas
  - Apuntalan virtudes competitivas tales como tiempo s de entrega cortos, una amplia gama de productos o servicios, Estas capacidades requieren una amplia participación a nivel de todo el sistema de operación o integral de la operación
- Basada en la Organización
  - Implican la capacidad de dominar nuevas tecnologías, diseñar e introducir nuevos productos y poner en línea los nuevos plantas de forma más rápida que los competidores



## Pronósticos

- Los pronósticos son vitales para toda organización, especialmente en la toma de decisiones gerenciales.
- Constituyen la base de la planeación corporativa.
- En Operaciones es la base para la toma de decisiones en la selección de procesos, planeación de la capacidad y disposición oportuna de los insumos, instalaciones, producción, programación e inventarios.

## Tipos de Pronóstico

- Cualitativos (Juicios)
- Cuantitativos©*The McGraw-Hill Companies, Inc., 2004*
  - Análisis de series de tiempo
  - Relaciones Causales
  - Simulación

## Modelos de series de tiempo

Definición: Es una secuencia de observaciones cronológicamente clasificadas en intervalos regulares para una variable.

- Promedio móvil simple/ponderado
- Suavizamiento exponencial.
- Análisis de regresión
- Técnica de Box- Jenkins.
- Modelos de variaciones de temporada
- Pronóstico enfocado

## Promedio Móvil Simple

Este modelo asume que un promedio es un buen estimado del comportamiento futuro.

## Promedio Móvil Ponderado

Mientras que el promedio móvil simple adjudica el mismo valor a cada componente de su base de datos, el promedio móvil ponderado permite adjudicar una importancia cualquiera a cada elemento, siempre y cuando

todos los valores sumen 1.

## Modelo Exponencial Aminorado

$F_t$  = El pronóstico exponencialmente aminorado para el periodo  $t$

$F_{t-1}$  = El pronóstico exponencialmente aminorado para el periodo anterior

At-1 = La demanda real en el periodo anterior

©The McGraw-Hill Companies, Inc., 2004

- Premisa: Las más recientes observaciones tienen el mayor valor en la predicción.
- Por lo tanto, nosotros le damos más peso a los datos más recientes para pronosticar.
- ? = La tasa deseada de respuesta o la constante de atenuación

### **Calidad Total (TQM)**

Conjunto de técnicas de organización orientadas a la obtención de los niveles más altos de calidad en una institución

### **¿Cómo podemos definir TQM?**

Búsqueda constante y sistemática de la excelencia, que implica un cambio cultural profundo en la organización, a través de la aplicación cotidiana de:

- Trabajo en equipo
- Participación
- Administración del liderazgo
- Resolución de problemas y mejora de los procesos
- Aplicación de métodos estadísticos de evaluación
- "Hacer el trabajo bien y a la primera"

**Administración de la calidad total (TQM):** se refiere al énfasis que se pone en la calidad en toda la organización, desde el proveedor hasta el cliente. TQM destaca el compromiso de la administración para dirigir continuamente a toda la compañía hacia la excelencia en todos los aspectos de productos y servicios que son importantes para el cliente.

- Mejora continua
- Delegación de autoridad en los empleados
- Punto de comparación
- Justo a tiempo (JIT)
- Concepto de Taguchi: diseño deficiente del producto y el proceso.
- Conocimiento de las herramientas de TQM
  - Hojas de verificación
  - diagramas de dispersión
  - Diagrama de causa y efecto
  - Grafico de pareto
  - Diagrama de flujo