

3.DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN (OPERACIONES)



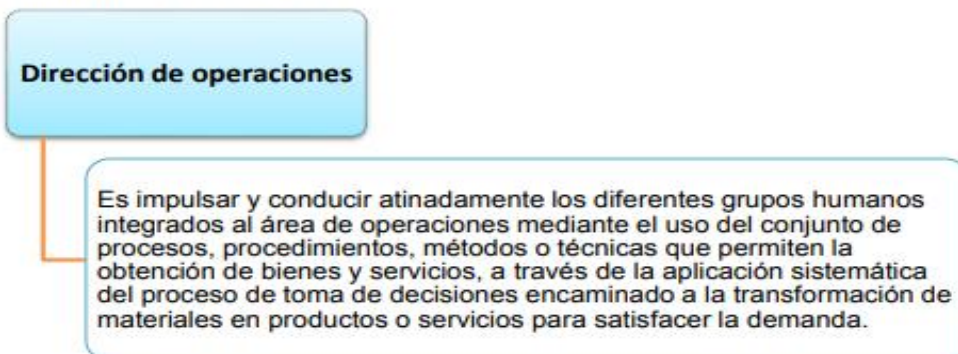
INTRODUCCIÓN

En la presente unidad se analizará la importancia de la función que tiene el gerente o director de operaciones para diseñar y guiar el sistema de producción hacia los objetivos generales de la organización, así como su participación en el proceso de manufactura con la utilización de herramientas de planeación, organización, dirección y control para hacer que funcione conforme a lo establecido por la misma organización.

Asimismo, se analizará la relevancia de la utilización del proceso y algunos de los métodos cuantitativos para la toma de decisiones y solución de problemas. Cabe resaltar que en este caso es necesario que el gerente de operaciones desarrolle habilidades de liderazgo, lo que ayudará en gran parte para su desempeño eficiente en el área ya que siempre estará al frente de grupos de trabajo. Un directivo debe fomentar el incremento de las habilidades, conocimientos y actitudes de los equipos de trabajo, compartir continuamente con los colaboradores de primera línea cuatro ingredientes organizativos:



Con base en lo anterior iniciaremos el estudio analizando la función y papel del gerente/director de operaciones.



En muchas ocasiones se confunde el término con investigación de operaciones que se considera una técnica que integra un conjunto de herramientas de carácter matemático utilizado en la dirección de operaciones para dar respuesta a la problemática que se presenta en el área.

- que permita a los empleados entender y contribuir a los resultados de la organización.

- que influyan en el desempeño de la organización y sus resultados. •basadas en los resultados de la organización e individuales.

- sobre los resultados y procesos de la empresa.

1. Información

2. Recompensas

3. Conocimiento

4. Poder para tomar decisiones

Dirección de operaciones

Es impulsar y conducir atinadamente los diferentes grupos humanos integrados al área de operaciones mediante el uso del conjunto de procesos, procedimientos, métodos o técnicas que permiten la obtención de bienes y servicios, a través de la aplicación sistemática del proceso de toma de decisiones encaminado a la transformación de materiales en productos o servicios para satisfacer la demanda.

3.1. Gerente de operaciones

El papel del gerente de operaciones en una organización es preponderante ya que lleva el control y dirección de todo el proceso de manufactura o procesos encaminados a la prestación de un servicio, marca las directrices de cómo se deben desarrollar los programas y planes de trabajo de toda la planta así como coordinar las diferentes líneas de producción y/o las entradas y salidas de cada uno de los procesos, además de controlar la información que se genera a partir del desarrollo del sistema de manufactura o de prestación de un determinado servicio.

En el siguiente esquema se puede observar el alcance de las funciones y los recursos que maneja el gerente de operaciones y los elementos que comprende el sistema de producción, así como la información de retroalimentación para el control de los inputs al proceso y de su tecnología:

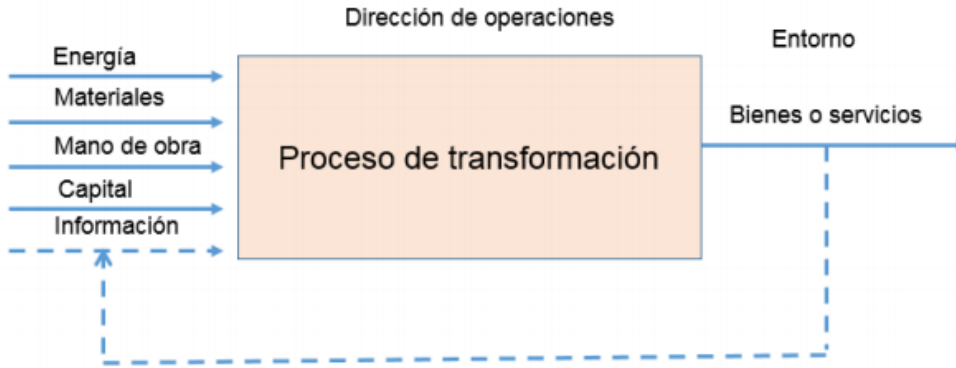
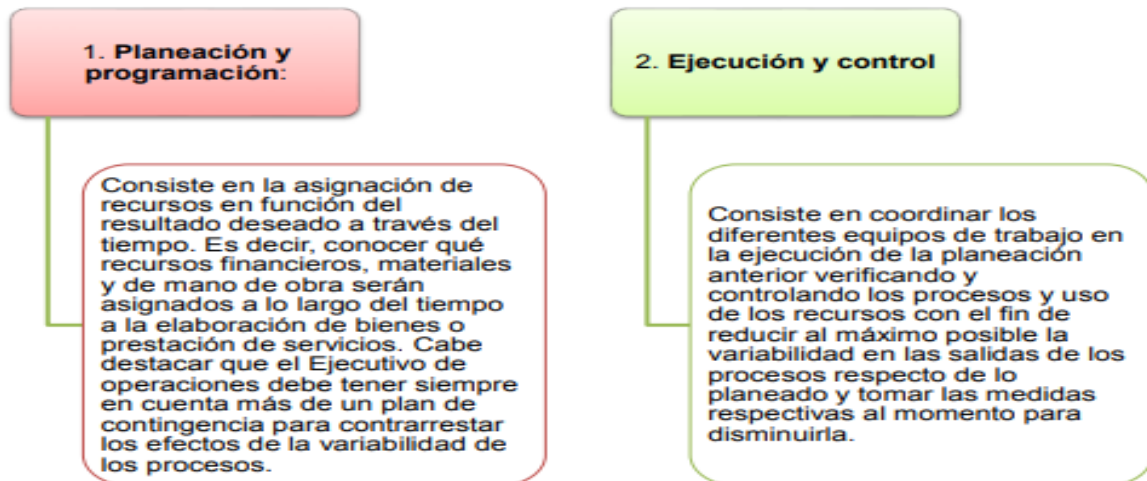


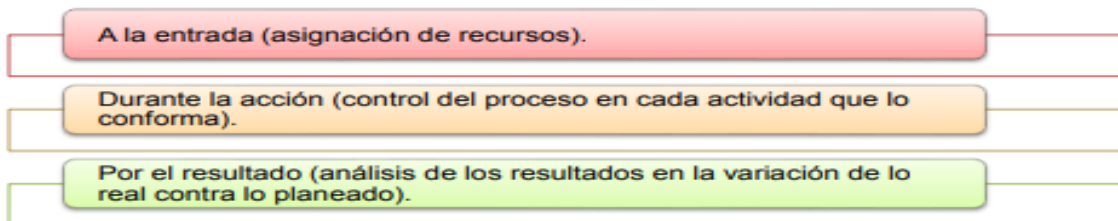
Figura 6.1. Gerente de operaciones en el sistema de producción

Los conceptos de entradas, salidas y valor agregado

Las entradas representan los recursos para creación de valor (salidas) a través de un proceso de transformación (valor agregado). Conceptualmente, el papel del gerente de operaciones es el de un tomador de decisiones y rector del proceso de manufactura/prestación de servicio a través de:



Cabe destacar que un proceso es controlable en alguna de las siguientes etapas:



Asimismo, se puede agregar que ninguno de los controles descritos por sí solo es eficaz, sin embargo, el del control de la acción es el más efectivo, pero también es el más costoso. Se recomienda aplicar de forma paralela los tres controles y su evaluación de forma continua, aumentando la rigidez de los mismos por medio de precisión en los resultados deseados y la corta frecuencia de revisión (es decir, es más rígido y estricto una reunión de evaluación de forma diaria con objetivos definidos con claridad a una reunión de seguimiento mensual con indicadores poco precisos), de no ser posible por razones de costo, se recomienda en su defecto el control de entrada y salida con una menor frecuencia (más seguido).

3. Evaluación y aprendizaje de los resultados

Esta es la parte que conlleva y requiere del mayor liderazgo del ejecutivo de operaciones y su equipo de trabajo, ya que se conforma de un análisis 'sincero' de los resultados, los errores y los aciertos, y la forma en que pueden mejorarse tanto los procesos de entrada, salida y acciones, y esto conlleva a un aprendizaje valioso en el equipo de trabajo que se verá reflejado en la posterior planeación y programación, así como en la ejecución y control posterior retroalimentando a todos los miembros del equipo de trabajo y en los diferentes niveles de acción y decisión (estratégico, táctico y operativo)

Las funciones principales a considerar que debe cumplir un gerente de operaciones, son las siguientes:

3.1.1. Funciones Interpersonales

La responsabilidad de la productividad corresponde tanto al gerente de operaciones a nivel planeación, organización, dirección y control, como a todos los trabajadores de la operación y mantenimiento del proceso de producción de la empresa.

Integrar la calidad en el diseño del producto y en los procesos de producción.

Reducir el costo del producto sin disminuir la calidad del sistema de producción.

Tratar de estandarizar las partes o componentes del producto a través del establecimiento de procedimientos y políticas en cada proceso.

Adquirir el equipo adecuado a las necesidades de la empresa, así como la planeación de su adquisición cuando esté obsoleto o haya que aumentar la capacidad de la planta.

Utilizar materia prima y componentes de fácil adquisición así como planear la utilización de nuevos materiales o materiales sustitutos conforme a las características y necesidades del producto y de los procesos mismos.

Revisar periódicamente la estructura organizacional y los procesos de la empresa.

Motivar y crear un ambiente de trabajo en la planta que estimule un clima de trabajo en equipo con el fin de incrementar la productividad y calidad en la organización.

Crear y mantener una cultura de calidad total clara y visible en el área de operaciones.

Prevenir los riesgos profesionales cuya finalidad principal estriba en conocer las causas de los peligros y las condiciones insalubres dentro de los centros de trabajo, así como para tratar de prevenirlos al máximo, mediante la creación de comisiones mixtas de seguridad e higiene.

3.1.2 Funciones informacionales

Establecer sistema de comunicación vertical y horizontal en el área de operaciones así como con las áreas que contemple la autoridad funcional.

Diseñar e implantar sistemas eficientes de información para el control de la programación de las actividades de la planta.

Integrar sistemas de información que permita a los subordinados conocer mejor su trabajo, el alcance y los resultados de éste para el logro de los objetivos de la organización.

Diseñar y mantener un sistema de información de operaciones que permita observar los compromisos y programas de producción y abastecimiento que deban trabajarse para la satisfacción de necesidades de los clientes.

Coordinar y controlar la actualización del sistema de información del área.

3.1.3. Motivación

Uno de los factores que ayudan de una forma determinante a mantener un alto nivel de productividad y el desempeño óptimo de los trabajadores es la motivación a través de los incentivos. Es una de las funciones del gerente de operaciones que contribuye a que el trabajador ejecute su función y logre altos resultados a partir del manejo del conocimiento de la conducta humana, por medio de la cual se manifiesta la acción o la falta de ésta en los trabajadores e incluso puede ser lo que dice o hace al momento de ejecutar su trabajo.

En este caso el papel del gerente de operaciones es crucial ya que la motivación radica en la habilidad que tenga éste para impulsar a los trabajadores en la ejecución de su trabajo considerando una serie de estímulos materiales (económico o en especie) e inmateriales (morales o psicológicos) que le permitan sentirse bien consigo mismo y con la organización. Esto lo podemos observar en el siguiente cuestionamiento: Establecer sistema de comunicación vertical y horizontal en el área de operaciones, así como con las áreas que contemple la autoridad funcional.

Diseñar e implantar sistemas eficientes de información para el control de la programación de las actividades de la planta. Integrar sistemas de información que permita a los subordinados conocer mejor su trabajo, el alcance y los resultados de éste para el logro de los objetivos de la organización.

Diseñar y mantener un sistema de información de operaciones que permita observar los compromisos y programas de producción y abastecimiento que deban trabajarse para la satisfacción de necesidades de los clientes.

Coordinar y controlar la actualización del sistema de información del área

Algunos estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones sostienen que los puestos en líneas de ensamble son monótonos y rutinarios lo que hace que la gran mayoría de los trabajadores no esté motivado, y se encuentre insatisfecho en cuanto a necesidades de autoestima y autorrealización en sus funciones, lo que se puede observar en los altos niveles de ausentismo y rotación de personal, lo cual es un reto a superar en esta área. (Vease, Ariely, 2011).

Algunos autores estiman las siguientes acciones que pueden utilizarse como alternativas para tratar de disminuir la monotonía y rutina en las actividades laborales, y con ello buscar elevar la motivación en el personal:



Engrandecimiento del puesto

Agregar actividades similares al puesto (engrandecimiento horizontal del puesto).



Capacitación cruzada

Capacitar a los trabajadores para que puedan laborar en otros puestos (trasladarlos de un puesto a otro según se requiera).



Enriquecimiento del puesto

Integrar actividades de inspección, supervisión o funciones administrativas (enriquecimiento vertical del puesto).



Fisiológicas

Necesidades naturales del hombre (hambre, sed, fisiológicas, etc.).



Seguridad

Protección contra peligros, amenazas y privaciones (higiene y seguridad en el trabajo, seguridad en el trabajo).



Sociales

Pertener a un grupo, asociación con otros individuos (amistad, afecto).



Estima

Respeto por sí mismo y respeto de otros (ego o nivel social, reconocimiento).



Autorrealización

Alcanzar el potencial de uno mismo (máximo desarrollo, creatividad, plenitud en los logros).



Producción por equipo

Seleccionar y organizar equipos de trabajo y asignarles actividades especiales o administrativas de la producción. ¿De qué forma el entendimiento de las necesidades de los trabajadores contribuye a crear un clima propicio para incrementar la productividad? La respuesta puede ser —si observamos y tratamos de comprender sus necesidades— el establecimiento y aplicación de una estructura de remuneración con una base de productividad reflejada en la empresa como para los trabajadores. Así podemos mencionar que los trabajadores satisfechos realicen su trabajo de una forma comprometida y produzcan bienes y servicios de alta calidad. En esta parte es necesario recordar las necesidades de la escala de Maslow que es una alternativa para analizar la motivación como una serie de impulsos relativamente separados y diferentes. **22303323**

Si estas necesidades no son relativamente satisfechas siquiera al mínimo o nivel básico, los trabajadores pueden sentirse totalmente insatisfechos y no se aproximarían siquiera a un desempeño normal. Asimismo, podemos inferir que la concentración en un sólo nivel de necesidad también puede entorpecer el rendimiento del trabajador ya que se desmotivaría por otros factores. El papel del

gerente de operaciones será el de buscar un equilibrio entre estos niveles de necesidades.

3.1.4. Liderazgo

Considerando el ambiente especial con el cual va convivir en una planta productiva, el gerente de operaciones deberá actuar y ajustar su personalidad y estilo de acuerdo con la situación y estar en el lugar y en el momento adecuados.

El liderazgo es un arma indispensable dentro del área de operaciones, sin embargo, es necesario comprender la diferencia entre jefe y líder. Reyes Ponce menciona en su obra Administración Moderna:



"quien no es jefe pero es líder, ejerce mucha mayor influencia en un grupo humano"

con esta frase podemos inferir la importancia que tiene el gerente de operaciones en el desarrollo de habilidades de liderazgo.

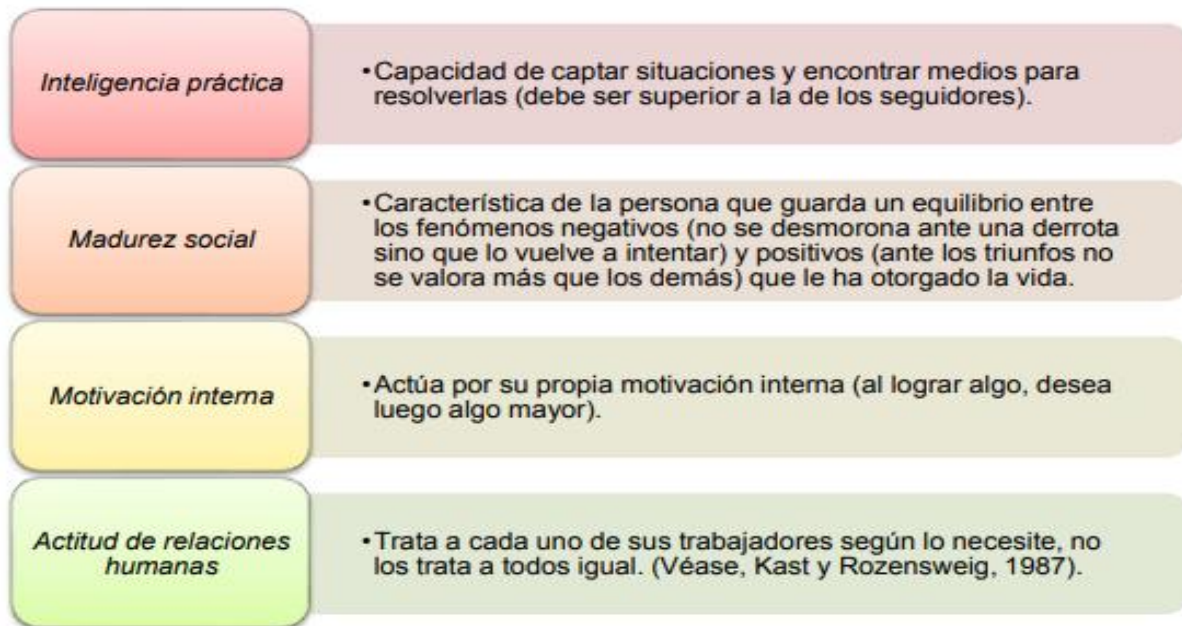
De lo anterior podemos decir que el líder es la persona que posee cualidades personales y las aprovecha para ejercer alta influencia en el grupo de sus seguidores e incluso los inspira para seguirlo con entusiasmo en el logro de los objetivos propuestos con base en la confianza que les infunde en su habilidad para persuadirlos.

Existen dos teorías fundamentales sobre liderazgo:

La primera basada sobre lo que el líder es, considera las características personales del líder.

La segunda se basa en las características del grupo que lo sigue, (lo que hace, cómo, dónde y cuándo hace las cosas).

Fremont Ellsworth Kast menciona cuatro características que debe poseer el gerente para que sea líder:



En este sentido podemos concluir que la capacidad de liderazgo estará en proporción a la relación que se guarde entre las características del líder y las del grupo que debe dirigirse, debiendo ser las primeras superiores a las del segundo; asimismo es importante resaltar la necesidad de actuar dentro de un marco ético y con alta responsabilidad.

3.1.5. Comunicación

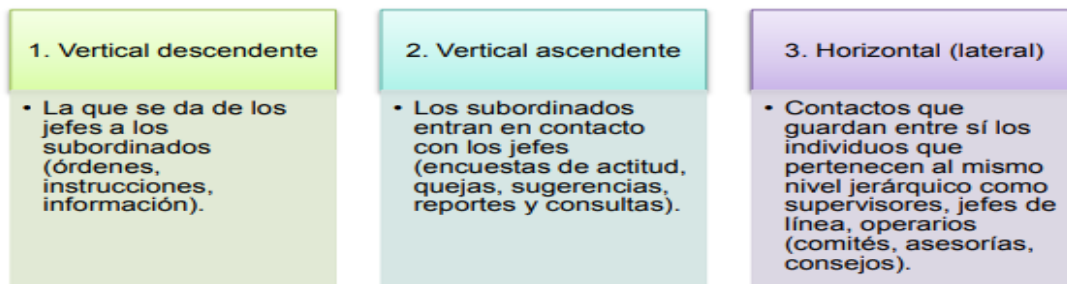
La comunicación parte de las relaciones que existen entre los miembros del grupo de trabajo; así, podemos identificar varios niveles que se dan a partir del nivel jerárquico, grados de autoridad que les corresponde, conjunto de atribuciones y responsabilidades asignadas, etc.

Ahora hay que considerar el cómo se deben de coordinar las actividades de jefes de línea de producción, supervisores o inspectores, técnicos y trabajadores. Esta responsabilidad se le atribuye al gerente de operaciones en su papel de jefe de todos estos puestos y se agrega a las habilidades que deberá contemplar en su calidad de autoridad máxima del área. Además de considerar que dentro de estos grados o niveles de jerarquía también se genera un tipo de relación extraoficial a la que se debe observar por la función asignada que se concibe por motivos concretamente humanos; se crean ciertos vínculos de amistad, simpatía, compañerismo, por mencionar algunos, y que más adelante se gestan grupos formales; esto no debe ser desapercibido por el gerente ya que se puede desencadenar la creación de grupos que vayan en contra de los objetivos del área o de la organización.

Debemos definir o entender el significado de la comunicación como el proceso mediante el cual los directores transmiten los conocimientos, instrucciones, información y tendencias a sus colaboradores, los cuales, serán aceptados por los miembros de un área o de toda la organización.

Es responsabilidad del gerente poseer la habilidad del manejo de dicho proceso. Como se mencionó en las funciones relacionadas con la información, el proceso de la comunicación tiene mucho que ver al respecto desde el momento en que se concibe, cómo se diseñarán e implantarán los medios formales y no formales para el manejo de la información relacionada con el sistema de producción.

Existen tres tipos de comunicación oficial:



La comunicación informal, como ya se había mencionado antes, surge mediante el contacto de los puestos en la ejecución de sus actividades y se mezclan con otras características como:



Ahora bien, para la vida del área de operaciones es muy importante conocer este tipo de comunicación ya que puede favorecer enormemente el desempeño oficial o por el contrario, pueden entorpecer, obstaculizar y hasta llegar a constituir barreras infranqueables para el desarrollo de la función operativa de la organización. Una vez definidos los tipos de comunicación el gerente deberá establecer cuáles serán los medios de comunicación por los cuales se establecerá el proceso de comunicación.

Estos pueden ser:



Aquellos mensajes transmitidos en forma oral, de una forma personalizada, de la autoridad a los subordinados o subordinados a la autoridad.



Mensaje transmitido mediante un documento que transcribe la idea que los jefes desean informar a los subordinados.

Medios de la comunicación

Por los canales que sigue el contenido, la comunicación puede ser *formal*, referida al contenido deseado por la empresa o el área; por ejemplo un reporte de trabajo, órdenes, políticas o queja presentada dentro del sistema. También puede ser *informal* cuando la información que circula en la empresa es de forma extraoficial y por lo regular son sentimientos y quejas sobre la actitud o comportamiento de los jefes o empleados, mala o buena voluntad y en ocasiones se da de forma más rápida o difusiva que la formal.

