



LA ADMINISTRACIÓN EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO

C L E M E N T E R U I Z D U R Á N

28 de octubre de 2014

ÍNDICE

- **REPENSANDO EL MUNDO Y EL LUGAR DE TRABAJO**
- **LA FÁBRICA GLOBAL SUSTENTADA EN LAS CADENAS DE VALOR COMO BASE DE SU ORGANIZACIÓN**
- **REPENSANDO LA ADMINISTRACIÓN**
- **DIVIDIR EL TRABAJO**
- **LAS EMPRESAS TIENEN QUE INVERTIR EN INNOVACIÓN**

REPENSANDO AL MUNDO Y EL LUGAR DE TRABAJO: VIVIMOS EN LA ERA DE LA FÁBRICA GLOBAL



**LAS EMPRESAS HAN TENIDO QUE ADAPTARSE AL
CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD GLOBAL LAS EMPRESAS
HAN REALIZADO GRANDES CAMBIOS, PARA MEJORAR
SU PRODUCTIVIDAD Y SU DESEMPEÑO**



PRODUCTIVIDAD DE LOS FACTORES Y SU CONTRIBUCIÓN AL CRECIMIENTO ECONÓMICO EN MÉXICO A PARTIR DEL VALOR DE LA PRODUCCIÓN

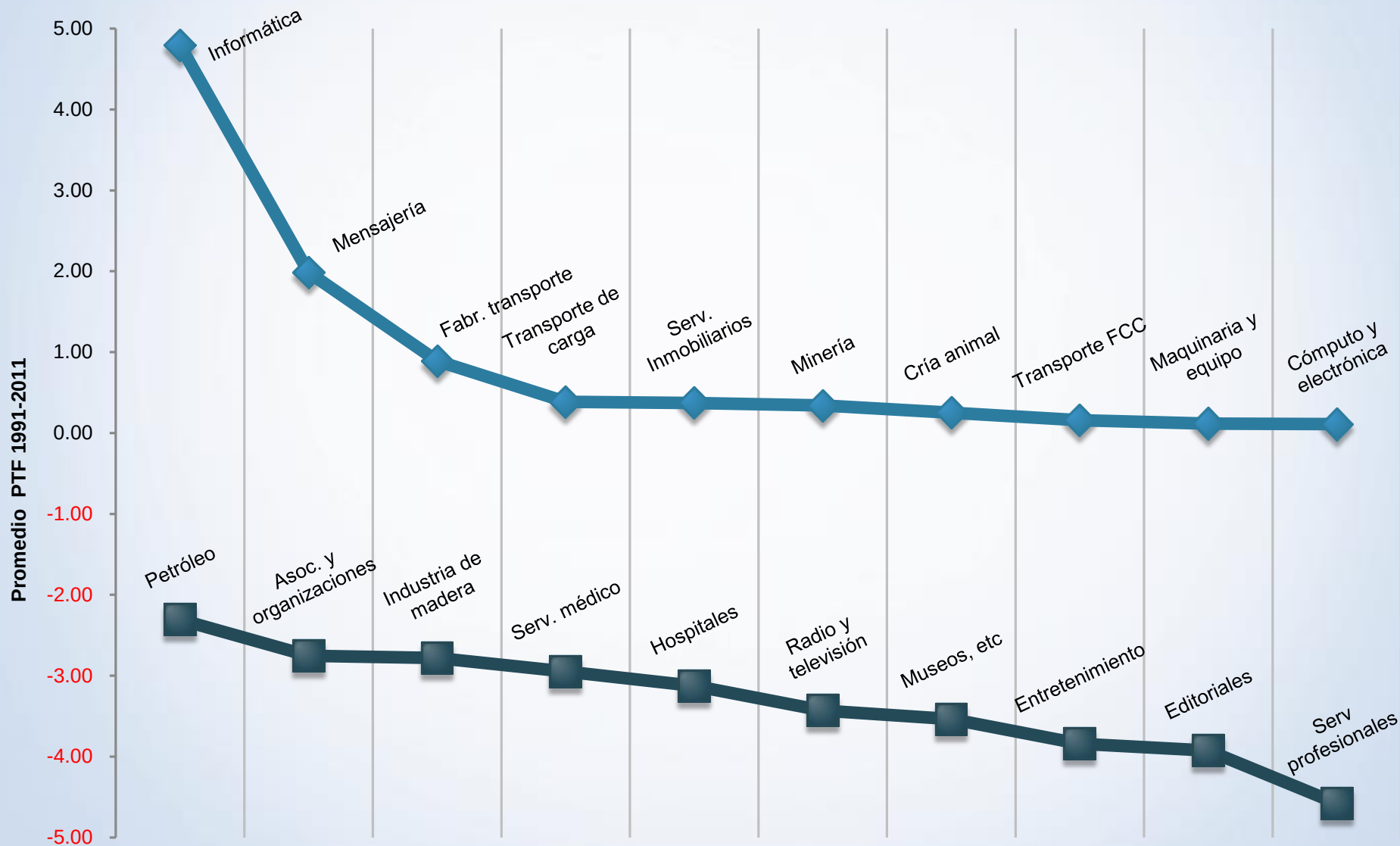
Total de la economía

(Tasas porcentuales de crecimiento anual)

Periodo	Valor de producción	Servicios de capital total	Servicios de capital TIC*	Servicios de capital No TIC**	Servicios laborales totales	Energía	Materiales	Servicios	Contribución de los factores	Productividad total de los factores (PTF)
1991	4.70	1.31	0.17	1.14	0.68	0.26	1.07	0.94	4.27	0.43
1992	3.96	1.78	0.25	1.54	0.73	0.01	1.06	0.87	4.46	-0.50
1993	1.84	1.54	0.23	1.31	0.39	0.02	0.40	0.65	2.99	-1.16
1994	5.60	1.28	0.22	1.06	0.95	0.32	1.76	1.08	5.40	0.20
1995	-5.62	0.50	0.12	0.38	-0.39	-0.29	-0.14	-1.66	-1.99	-3.63
1996	7.55	0.04	0.09	-0.05	0.70	0.48	3.13	0.35	4.69	2.86
1997	8.08	1.06	0.28	0.78	1.45	0.05	2.81	1.39	6.76	1.33
1998	6.40	1.80	0.42	1.38	0.36	0.16	2.25	1.14	5.71	0.69
1999	5.08	2.06	0.57	1.50	1.00	0.11	1.72	1.07	5.95	-0.87
2000	8.36	2.39	0.76	1.64	0.08	0.20	2.82	1.32	6.81	1.55
2001	-1.12	2.15	0.68	1.47	0.39	-0.08	-1.03	0.31	1.73	-2.85
2002	1.35	1.48	0.36	1.12	0.00	0.05	0.38	0.47	2.38	-1.02
2003	1.62	1.19	0.21	0.98	0.22	0.27	0.47	0.12	2.26	-0.64
2004	5.50	1.42	0.34	1.08	0.64	0.10	1.64	1.01	4.81	0.69
2005	4.62	1.83	0.46	1.37	0.21	0.05	1.32	1.15	4.56	0.06
2006	7.41	2.20	0.56	1.64	0.64	-0.16	2.58	1.53	6.80	0.61
2007	4.49	2.47	0.63	1.84	0.48	0.17	1.06	1.23	5.42	-0.93
2008	0.87	2.52	0.59	1.93	0.38	0.02	-0.24	0.59	3.27	-2.40
2009	-8.05	1.78	0.43	1.35	-0.57	-0.17	-2.87	-0.70	-2.52	-5.52
2010	8.01	1.11	0.32	0.79	0.20	0.11	2.85	1.13	5.40	2.61
2011	4.58	1.33	0.37	0.96	0.41	0.30	1.34	0.79	4.17	0.41
Promedio 1991-2011	3.58	1.58	0.38	1.20	0.43	0.09	1.16	0.70	3.97	-0.39

Fuente: Productividad Total de los Factores 1993-2011, INEGI (2013)

PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LOS FACTORES (PTF): PROMEDIO 1991-2011.

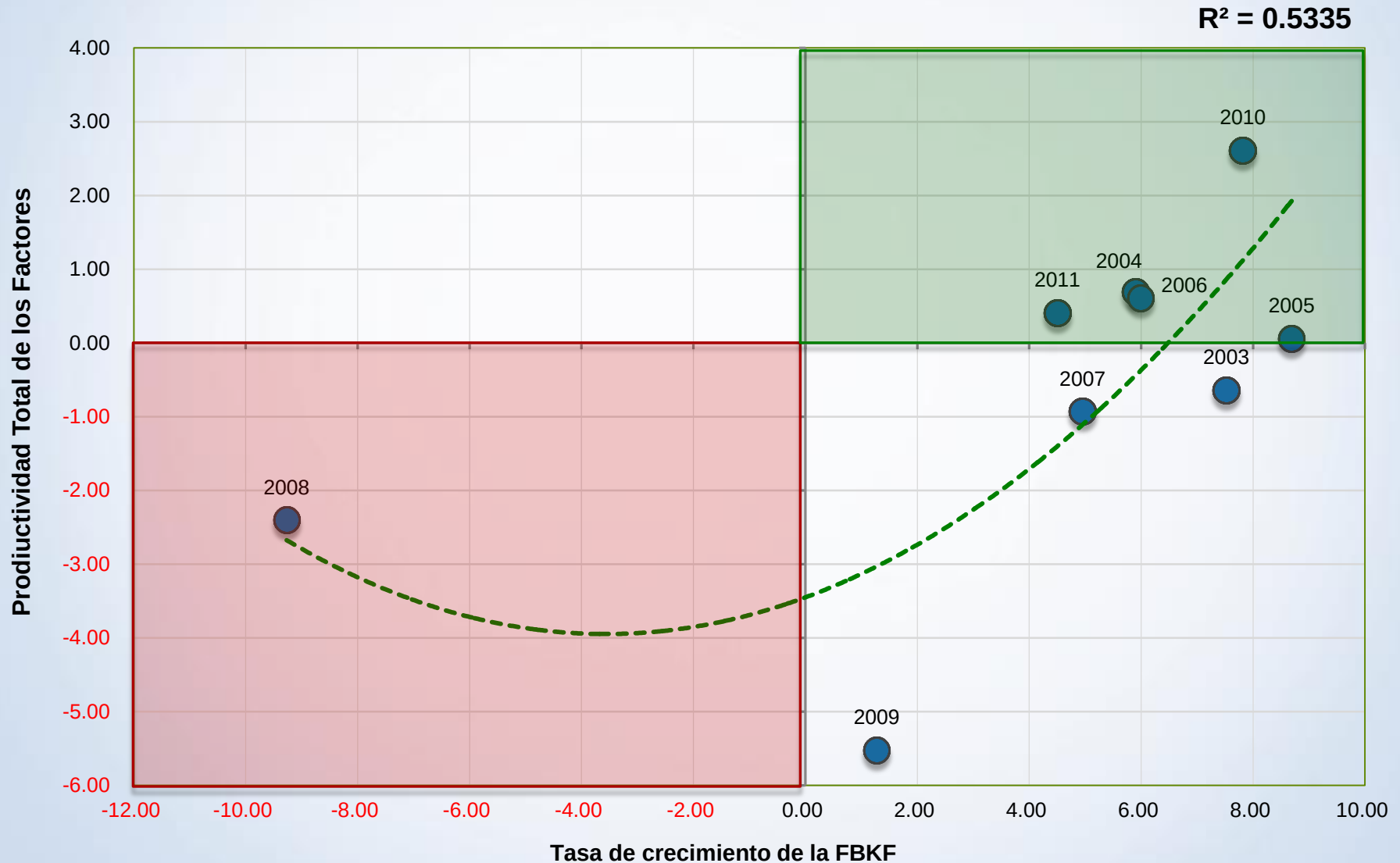


Fuente: elaboración propia con información de INEGI

RENDIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

- Durante las últimas dos décadas, el rendimiento de la Productividad Total de los Factores (PTF) se encuentra directamente relacionado con:
 - ◆ Reinversión nula de los excedentes de operación
 - ◆ Disminución de la Productividad Laboral
 - ◆ Caída en el Valor de la Producción
- Teniendo como resultado:
 - ◆ Sectores con rendimientos productivos críticos
 - ◆ Disminución de los multiplicadores de empleo

LA PRODUCTIVIDAD DEPENDE DEL PROCESO DE INVERSIÓN



LA FÁBRICA GLOBAL SE SUSTENTA EN LAS CADENAS DE VALOR COMO BASE DE SU ORGANIZACIÓN



EL ENFOQUE DE LA CADENA GLOBAL DE VALOR

El análisis de la Cadena Global de Valor proporciona las herramientas conceptuales y metodológicas para analizar la diseminación global de las industrias y su implicaciones para:

- Empresas líderes y redes entre empresas con tipologías variadas de la “gobernanza” industrial;
- Países, regiones y clústeres en términos de trayectorias diferentes de *upgrading* o *downgrading* económico y social.

BENEFICIOS DE UNA CADENA PRODUCTIVA COMPETITIVA:

- 
- Aumento de la productividad global de la cadena de valor.
 - Acceso a nuevos mercados y consolidación de los actuales.
 - Tiempos de ciclo y *talk time* menores.
 - Optimización en el desarrollo del producto.
 - Menores costos por inventarios.
 - Productos mas competitivos (Precio, Calidad y Servicio).
 - Mejorar utilización de los activos existentes.

LA REVOLUCIÓN DE LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN ORIENTADAS A LA INNOVACIÓN

Cambiamos la forma de cómo se debe producir, involucramos a los trabajadores en la mejora de la productividad, dividimos las funciones, cambiamos el paradigma de la producción en masa hacia la producción esbelta, con innovación.



SE OPTÓ PORQUE LOS TRABAJADORES SE INVOLUCREN EN LA INNOVACIÓN, PREMIANDO A AQUELLOS QUE INNOVAN

Formato de Registro de Ideas Implementadas

Nombre de Generador / Diseño de la IDEA: _____

Empleado: _____ Fecha: mm/aa/aa _____

Mi área es: (marque con una X)

ELECTROMECANICA

☐ H11, 6420, 6403, 4818, 4819

☐ 6409, 6402, Pack

☐ Valves Coil, BTP

☐ Valves Final, Test

ÁREAS DE SOPORTE

☐ Calidad, ☐ Materiales, ☐ Sistemas, ☐ Recursos Humanos, ☐ Finanzas, ☐ OPEX, ☐ EHS, ☐ Mantenimiento, ☐ Otro: _____

METALFORMADO

☐ Doblado, Rolls Royce

☐ Bombardier

☐ Gulfstream, No Gulfstream

☐ JSF

☐ Procesos Especiales

DISTRIB. FLUIDOS

☐ AeroCell, BTP, WWorks, One Piece, SCell

☐ Standard Couplings, Rynglok, Gamah

La IDEA fue implementada en esta área: (marque con una X)

ELECTROMECANICA

☐ H11, 6420, 6403, 4818, 4819

☐ 6409, 6402, Pack

☐ Valves Coil, BTP

☐ Valves Final, Test

ÁREAS DE SOPORTE

☐ Calidad, ☐ Materiales, ☐ Sistemas, ☐ Recursos Humanos, ☐ Finanzas, ☐ OPEX, ☐ EHS, ☐ Mantenimiento, ☐ Otro: _____

METALFORMADO

☐ Doblado, Rolls Royce

☐ Bombardier

☐ Gulfstream, No Gulfstream

☐ JSF

☐ Procesos Especiales

DISTRIB. FLUIDOS

☐ AeroCell, BTP, WWorks, One Piece, SCell

☐ Standard Couplings, Rynglok, Gamah

La IDEA resultó en mejoras en: (marque con una X todas las que aplique)

☐ SEGURIDAD

☐ Menos Riesgos

☐ Menos Contaminación

☐ CALIDAD

☐ Menos probable cometer errores

☐ RED. COSTOS

☐ Menos Gastos

☐ Menos consumo de artículos

☐ PRODUCTIVIDAD

☐ Mas resultados con los mismos recursos

☐ Mismos resultados con menos recursos

☐ SERV. GENERALES.

☐ Cualesquier otro: _____




Describe aquí cual era la situación ANTES de implementar la IDEA:

A
N
T
E
S

Describe acá cual es la situación DESPUES de implementar la IDEA (explique también que BENEFICIO se obtuvo):

A
H
O
R
A

... ¿y quién le apoyo DIRECTAMENTE en la implementación de su IDEA? (anote nombre y # de empleado)

Nombre del colaborador #1	# de Empleado	Nombre del colaborador #2	# de Empleado	Nombre del colaborador #3	# de Empleado

El Supervisor Inmediato, debe validar la evidencia de los cambios y cuando aplique, requerir validación de Ingeniería y EHS.

SUPERVISION

Nombre y Firma: _____

Aprobación?: ☐ Si ☐ No Fecha: _____

Nombre y Firma: _____

Aprobación?: ☐ Si ☐ No Fecha: _____

SEGURIDAD, EHS

Nombre y Firma: _____

Aprobación?: ☐ Si ☐ No Fecha: _____

INGENIERIA (Ing. Mfa., Ing. QA, Ing. Prod) / OTROS

Nombre y Firma: _____

Aprobación?: ☐ Si ☐ No Fecha: _____

¿Se tiene la evidencia suficiente? _____

¿Se rechazo la IDEA? Explicar la razón: _____

¿Obtuvo las firmas requeridas? _____

¡Ahora entregue el documento en el Buzón de IDEAS!

¡ G R A C I A S ! Atte: Comité de IDEAS

FOPEX-00011 / A

CERTIFICANDO LOS PROCESOS PARA ASEGURAR EL MERCADO

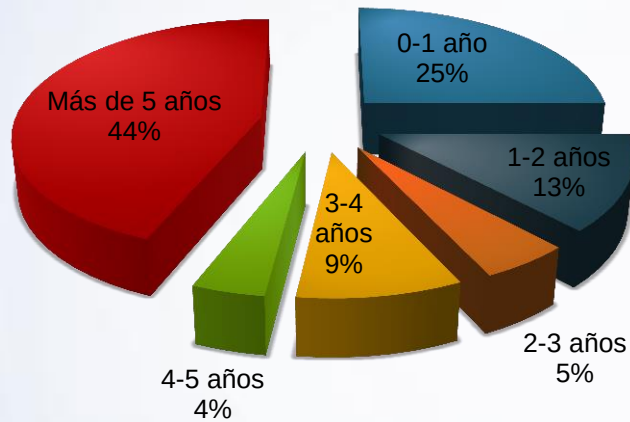


Eaton configuró su producción para certificarla y asegurar que pudiera garantizar la calidad requerida por el Pentágono

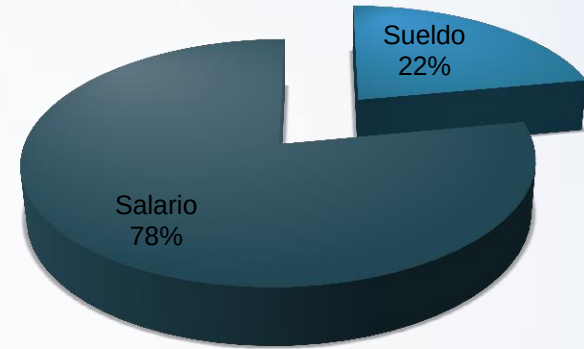
GARANTIZAR LA PERMANENCIA Y CALIFICACIÓN DEL PERSONAL

INFORMACIÓN GENERAL DE EMPLEO

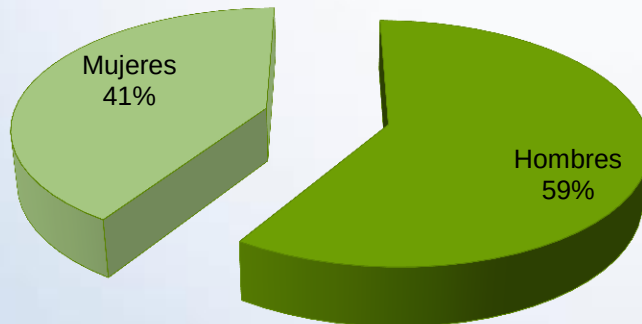
Antigüedad (en años)



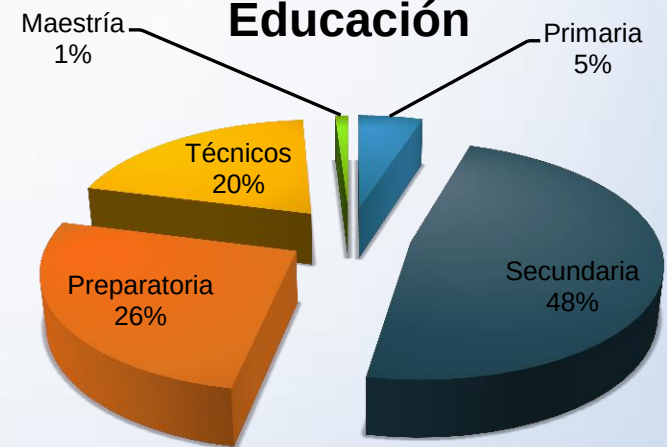
Número de empleados



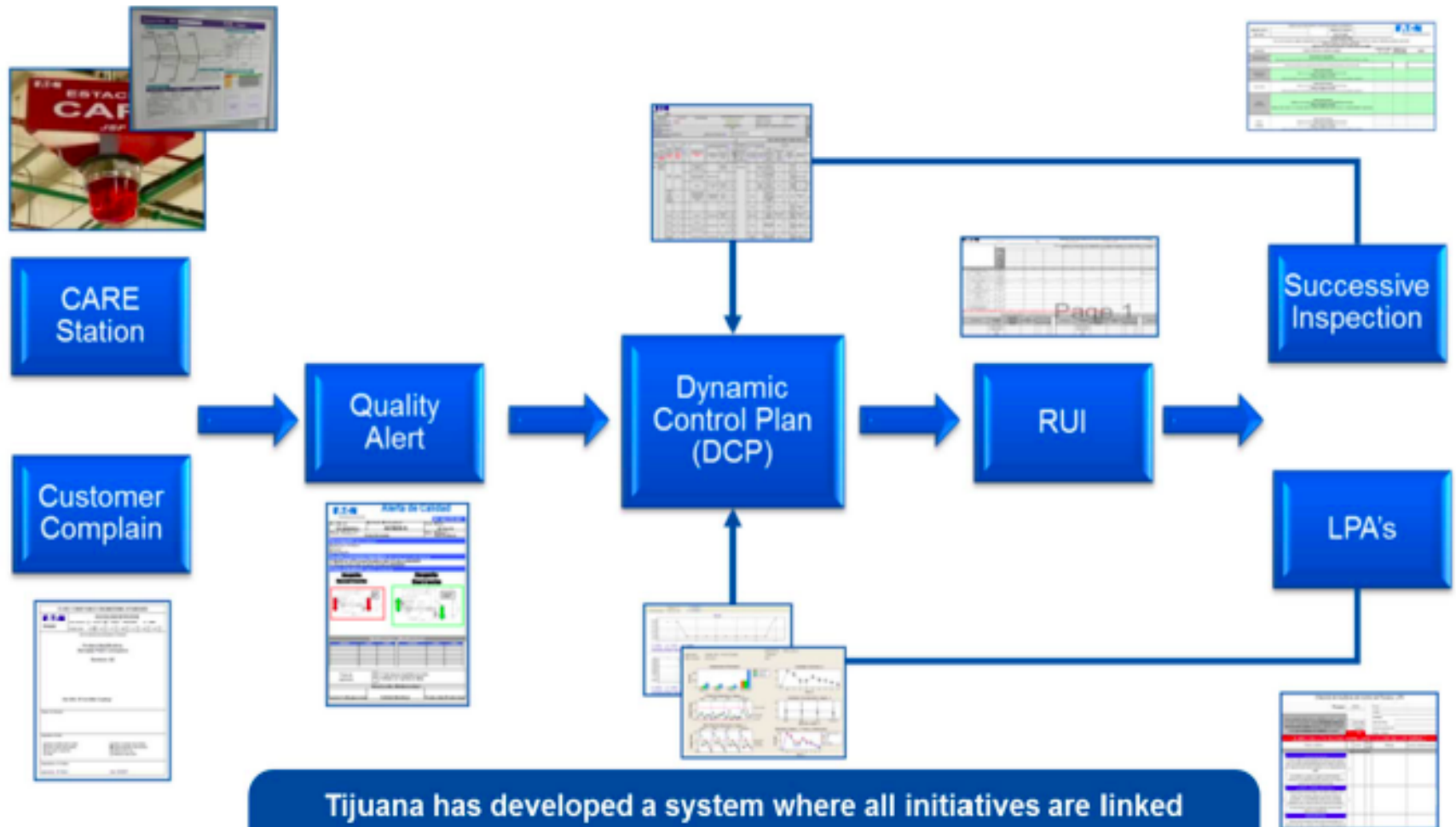
Género



Educación



TJ Quality Management System Standardization



Tijuana has developed a system where all initiatives are linked together. Quality Council is a new initiative to ensure the system becomes increasingly robust.

REPENSANDO LA ADMINISTRACIÓN



DE LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN HACIA EL RELANZAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN

La tendencia, que comenzó en las áreas de producción, se ha trasladado a las oficinas, donde una serie de puestos de trabajo basados en transacciones que podían ser estandarizadas fueron automatizadas, desplazando a los trabajadores de bajos salarios



LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN CÓMO MECANISMO PARA PROMOVER LA INTERACCIÓN CREATIVA

Today's rapidly growing flood of big data represents immense opportunity for forward-thinking marketers. But to fully leverage the potential that exists within these massive streams of structured and unstructured data, organizations must quickly optimize ad delivery, evaluate campaign results, improve site selection and retarget ads. This is where the IBM Netezza® Factor comes into play, enabling a fluid analysis of complex data capable of unleashing a torrent of innovative, next-level ideas and results.

DRIVING MARKETING EFFECTIVENESS BY MANAGING

**THE FLOOD OF
BIG DATA**

TOMAR IDEAS DEL CINE: MINORITY REPORT

A PESAR DEL CAMBIO, ALGUNOS NO SE HAN VISTO AFECTADOS

Los trabajos que requieren de una amplia interacción humana, que son los trabajos del conocimiento:

- Médicos
- Ingenieros
- Abogados
- Administradores
- Maestros

y otros profesionales que son la máquina de la economía.

EL TRABAJO INTERACTIVO

Trabajos por tipo de fuerza de trabajo (% de fuerzas de trabajo)			
	Trabajos de interacción	Trabajos de transacción	Trabajos de Producción
Estados Unidos	41	44	15
Alemania	37	38	25
Brasil	26	32	41
India	26	33	41
China	25	31	44

EL TRABAJO DEL CONOCIMIENTO REQUIERE UN CAMBIO



DIVIDIR LOS TRABAJOS



DIVIDIR LOS TRABAJOS

Casi todos los trabajos de interacción de alta calificación incluyen tareas que pueden ser escindidas para permitir que los trabajadores mejor pagados puedan centrarse en la creación de actividades de mayor valor agregado.

Un ejemplo clásico es la introducción de paralegales en la profesión legal, el alivio de los abogados de las tareas de investigación y el apoyo de pleito, mientras que lo que les permite pasar más tiempo en la sala de audiencias o con los clientes que atienden. Este cambio creó una profesión de ingresos medios que emplea actualmente a más de un cuarto de millón de personas en los Estados Unidos.

La medicina es un campo que está madura para este tipo de modificación trabajo. En un estudio de clínicas de atención primaria en el Reino Unido, por ejemplo, los proveedores de servicios de salud son una mezcla de 40 por ciento médicos y 60 por ciento enfermeros, cuidadores –y otros proveedores de servicios de salud mejoran la satisfacción del paciente al tiempo que ofrece la misma calidad de la atención a un costo mucho más bajo.

DIVIDIR LOS TRABAJOS

- De igual forma posiciones tradicionales de línea de tipo corporativo también se están fragmentando. Un ejemplo evidente de la desagregación que ha estado en marcha desde hace algún tiempo viene de los de recursos humanos (RH) que han sido divididos en disciplinas tales como la compensación, contratación y administración de beneficios.
- Especialistas (que pueden ser empleados a tiempo completo, contratistas o empleados de los proveedores de servicios) pueden aportar los conocimientos generalistas que carecen, a menudo a un costo mucho más bajo.
- En la compañía de software de seguridad Symantec, por ejemplo, los centros de atención telefónica y un portal en línea de apoyo a las tareas rutinarias de recursos humanos. Los especialistas puede ayudar tanto a las unidades de negocio con actividades de mayor valor, como a la contratación y capacitación de los empleados y el desarrollo de estrategias a largo plazo de la fuerza laboral

EL TRABAJO VIRTUAL

Gracias a la banda ancha, el *cloud computing*, y un mercado floreciente para las herramientas de colaboración en línea, genera muchos más puestos de trabajo que antes requerían interacciones entre persona que se pueden realizar desde cualquier lugar.



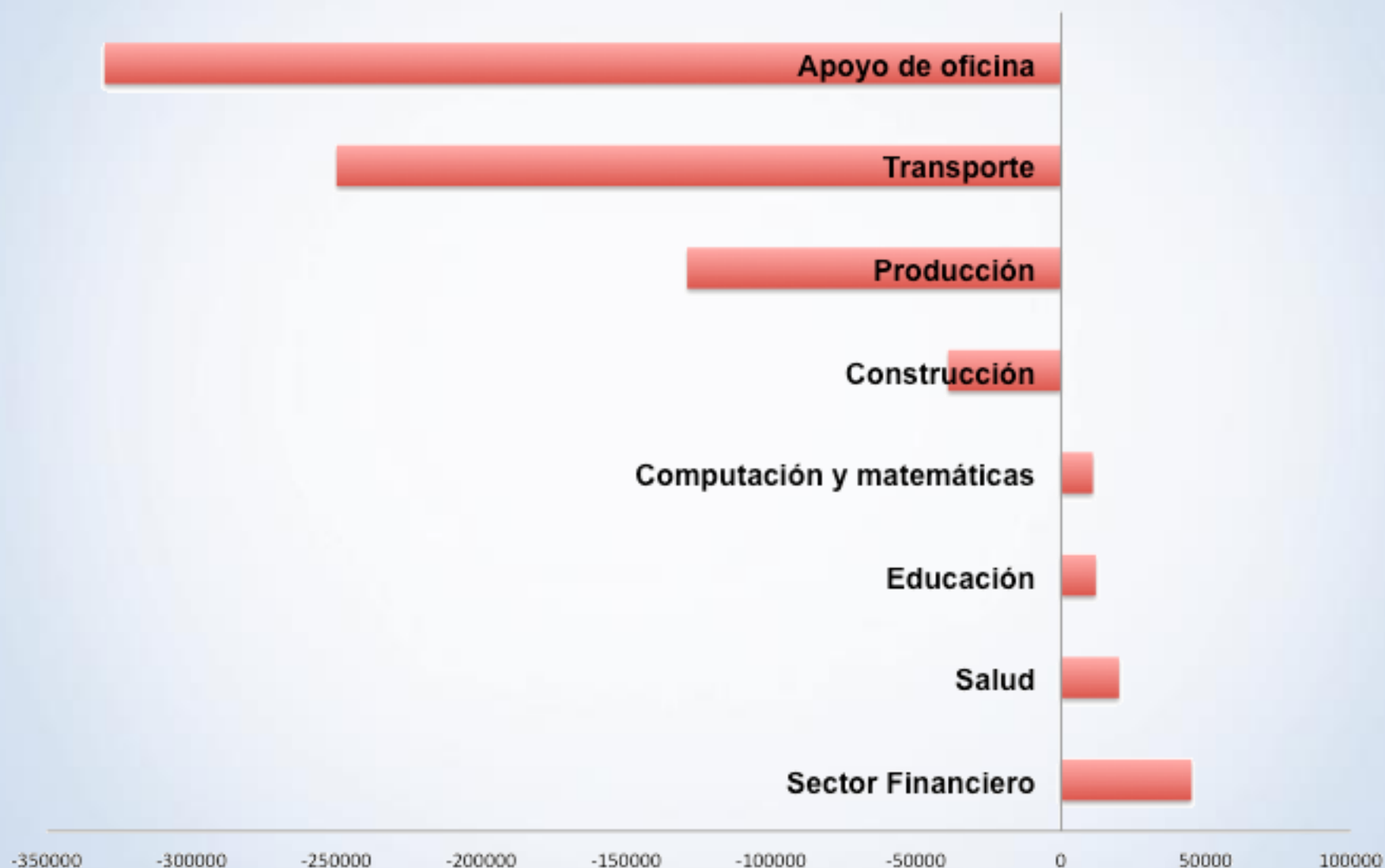
HACER EL TRABAJO MÁS FLEXIBLE

- Al romper algunos trabajos en componentes y el uso de la tecnología para virtualizar otros, los empleadores pueden contratar mano de obra mucho más eficiente. Algunas compañías ya están explorando una gama de modalidades de trabajo mix-and-match: trabajadores tradicionales a tiempo completo en la oficina, a tiempo parciales, o bien los trabajadores temporales y los trabajadores eventuales y remotos que pueden ayudar a satisfacer los picos de demanda.
- Las empresas que optimizan este tipo de configuraciones y gestionan de manera eficaz este proceso, pueden comenzar a conseguir talentos, según sea necesario, lo que reduce los gastos generales y mejora los tiempos de respuesta. La clave de este modelo talento a demanda es la disponibilidad de trabajadores con habilidades especializadas que están dispuestos a trabajar sobre una base contingente.

HACER EL TRABAJO MÁS FLEXIBLE

- La fuerza de trabajo parece estar lista. Una industria en expansión de los intermediarios y agregadores de "talento" ha surgido para abastecer a los trabajadores de interacción que van desde los científicos de desarrollo de drogas, a los redactores de publicidad para los bancos de inversión y abogados.
- En los Estados Unidos, el 45 por ciento de los empleados temporales trabajan en cuestiones de gestión, en informática o profesiones técnicas, o en el cuidado de la salud, y el trabajo subcontratado ha crecido cuatro veces más rápido que el empleo total en la última década. Además, mientras que muchos trabajadores menos calificados temporales fueron despedidos durante la recesión reciente, el trabajo eventual de los profesionales altamente calificados ha seguido creciendo.

Estados Unidos: cambios en el trabajo profesional



EL ADMINISTRADOR DEBE INVOLUCRARSE EN EL PROCESO: GENERAR UN PROCESO DE INNOVACIÓN PERMANENTE



INNOVAR: UN ENFOQUE SISTÉMICO

