

ARTÍCULO

Haciendo la conexión entre el capital humano y el desempeño operativo

JUL.03.23

Conclusiones clave:

- Los errores de desempeño operativo a menudo están directamente relacionados con problemas del capital humano, como la rotación, el absentismo y la falta de liderazgo. Aun así, muchas empresas pasan por alto esta relación.
- La creación de KPIs y la medición de las tareas del capital humano vinculadas al desempeño, son los primeros pasos fundamentales para mejorar el desempeño operativo.
- Lograr sus objetivos, requerirá de procesos de gestión del capital humano, incluyendo procedimientos de contratación y retención, que ayuden a construir una cultura de excelencia operativa.

Priorice a la gente. Muchas empresas de manufactura no hacen la conexión entre la gestión del capital humano y el desempeño operativo. Esto les está costando. Las empresas deben actuar ahora para llegar a la raíz de las fallas operativas y poner en marcha soluciones que garanticen un año productivo y rentable.

Las personas adecuadas, en los lugares correctos, pueden ayudar a que los problemas de desempeño operativo sean cosa del pasado.

Llegar a la raíz de los problemas operativos y hacer los cambios necesarios, no siempre es un camino claro. Alcanzar los objetivos de desempeño operativo, incluyendo productividad, OEE (Efectividad Total del Equipo) y desempeño, se ha vuelto cada vez más difícil en muchas empresas. La incapacidad de encontrar y retener a los mejores talentos en todos los niveles de operaciones es una de las grandes razones en cuanto al por qué.

De alguna forma es fácil señalar fallas operativas, ya que estos números normalmente se monitorean. Sin embargo, es difícil identificar cuáles son las causas principales de esas fallas, especialmente cuando el problema recae en el personal. Es probable que las empresas que luchan con el ausentismo diario y la falta de liderazgo en la planta de producción vean estos dos elementos como generadores de problemas de productividad, calidad, manejo de desperdicio y/o problemas de retrabajo, tarde o temprano. Pero las empresas manufactureras a menudo no conectan directamente estos problemas con los problemas relacionados con el capital humano, y no se dan cuenta exacta o simplemente de cuántos problemas de capital humano están socavando el desempeño.

Esto le está costando a las empresas personas capaces y una buena cantidad de dinero. Conozca cómo puede cambiar eso ahora.

Cuatro maneras de mejorar la gestión del capital humano y el desempeño de las operaciones rápidamente.

1. Evalúe los problemas del capital humano.

A pesar de las nuevas tecnologías de automatización, las personas en todos los niveles, desde el piso del taller hasta la planta superior, son el corazón de las operaciones de manufactura y lo seguirán siendo durante algún tiempo. Son la clave para el éxito de los programas de mejora de procesos y la creación de una ventaja competitiva. Al final, las personas están más estrechamente vinculadas a la excelencia operativa y a alcanzar los objetivos de la planta de la fábrica, que tal vez cualquier otro elemento de su negocio.

Los líderes de operaciones y recursos humanos, juntos, necesitan tener una conversación abierta y honesta sobre el estado actual y hablar sobre los problemas relacionados con los empleados que pueden estar impactando a la empresa en este momento.

2. Conecte los puntos entre la gestión del capital humano y el desempeño operativo.

Tomarse el tiempo para evaluar los problemas de capital humano en su negocio es un gran primer paso. Este es el momento de entender el impacto y el alcance de los problemas.

Use diagnósticos para profundizar en los problemas de capital humano y ver cómo pueden estar afectando directa y negativamente el piso del taller y el desempeño operativo.

Si aún no lo hace, comience a monitorear y medir las métricas de capital humano para que pueda poner números reales a las cuestiones de capital humano. Cuando cuenta con datos y mediciones significativas, puede definir qué aspecto tiene lo que sí está bien y crear KPIs en toda la planta. Entonces puede utilizar el análisis y la tecnología para identificar correlaciones entre el capital humano y los errores operativos, y así diagnosticar con precisión la raíz de sus problemas de desempeño.

Tres métricas de Capital Humano que todo manufacturero necesita monitorear.

No puede mejorar lo que no mide. Comience a realizar un seguimiento de la siguiente información para establecer su línea de base y establecer sus objetivos de mejora.

1. Mida el ausentismo por departamento, línea y turno.
2. Identifique las tasas de deserción por departamento, línea y turno.
3. Mida la retención por líder y departamento.

Llevar a cabo eventos Kaizen es otra herramienta extremadamente eficaz para entender exactamente qué es lo que está contribuyendo a sus problemas de empleados. Recientemente ayudamos a un cliente a llevar a cabo un evento de este tipo para encontrar una explicación a su alta rotación. Al analizar de cerca los procesos de contratación, incorporación y capacitación; identificamos varias mejoras críticas en el proceso de contratación que ayudarán a la empresa a hacer un mejor trabajo de investigación de los candidatos, al tiempo que proporcionamos a los posibles empleados una imagen más clara de los requisitos de trabajo y las expectativas de desempeño.

Al adoptar un proceso de selección más estricto, la empresa está poniendo fin a su puerta giratoria, mejorando su cultura y estando en una mejor posición para cumplir con los objetivos de producción en el próximo año consistentemente.

3. Priorice la incorporación y la capacitación.

Cuando las empresas manufactureras comienzan a investigar lo que está sucediendo del lado de los empleados de sus negocios, muchas veces, la incorporación y la capacitación emergen como eslabones débiles.

Trabajamos con una empresa manufacturera que había agrandado sus primeras instalaciones orgánicamente con mucho éxito. La compañía contaba con muchos empleados a largo plazo y las nuevas contrataciones fueron a menudo traídas a través de familiares y amigos. Sin embargo, cuando el negocio abrió una segunda planta en un lugar

diferente, la falta de procesos formalizados de capacitación e incorporación, pronto se convirtió en un problema obvio, lo que llevó a problemas de productividad, entrega y calidad.

En otras organizaciones, hemos visto que la falta de incorporación y capacitación crean una puerta giratoria, lo que conduce a problemas culturales y de reputación.

Para asegurarse que las personas que usted pone en un puesto se mantengan ahí y que tengan el conocimiento que necesitan para hacer su trabajo y así alcanzar sus metas, es imprescindible contar con procesos formalizados de capacitación e incorporación, junto con los KPIs para mantener responsabilidades e ir por el buen camino.

Actualmente estamos trabajando con varios clientes para ayudar a que la incorporación y la capacitación sean más exitosas. Esto incluye la grabación de videos para que los candidatos puedan tener una mejor idea del entorno y ver tareas específicas que se espera que realicen, antes de iniciar.

Estamos haciendo visitas a las plantas de manera remota, e incluso estamos viendo a algunas empresas adoptar tecnologías de visión de vanguardia para fines de formación. Cuando todo lo demás falla, las empresas que quieren que sus empleados tengan éxito, se ponen máscaras y guantes, se lavan las manos y capacitan a su gente.

Problemas de capital humano que afectan al desempeño operativo.



Ausentismo

El ausentismo es un buen lugar para comenzar, especialmente si su negocio ha ajustado las políticas de asistencia para suspender los sistemas de premios por puntualidad o hacerlos más flexibles. Aunque necesarias, las políticas laxas han abierto la puerta al abuso dentro de muchas organizaciones. En algunos talleres, el ausentismo se ha convertido en una lucha diaria, por lo que es imposible alcanzar los objetivos operativos de manera consistente.



Trabajo remoto

Si ha tenido problemas en su equipo de liderazgo operativo por algún tiempo, probablemente esté sintiendo el dolor con mayor agudeza si los líderes con los que cuenta, no se encuentran físicamente en el lugar de trabajo. El trabajo a distancia es necesario en muchos casos, pero no está haciéndole ningún favor a la moral del taller en cuanto a productividad. Cuando los líderes no cuentan con el tiempo presencial y la interacción regular con los gerentes y empleados, la transferencia de conocimiento a menudo se detiene. Ya sea formal o informal, el coaching, la asesoría que solía existir, no está sucediendo en absoluto, o no es tan eficaz en un formato virtual. Está perjudicando el desempeño y retrasando el cultivo de su cartera de talentos.



Falta de candidatos

Si su negocio, como muchos, esperaba que el aumento en el desempleo trajera una afluencia de candidatos altamente calificados a su puerta para ayudar con el ausentismo o con puestos de liderazgo vacantes, probablemente es hora de aceptar que puede ser que esto no suceda. Las empresas de manufactura simplemente no están encontrando el liderazgo o el talento experimentado que necesitan en las líneas de desempleo. Tampoco están teniendo mucha suerte persuadiendo a gente de otras organizaciones. La realidad es que los mejores líderes, si es que los dejan ir, por lo general encuentran algo rápidamente. Además, dada la incertidumbre que persiste, muchos empleados prefieren quedarse donde tienen permanencia y credibilidad a empezar de nuevo en otro lugar.

4. Comuníquese con sus empleados.

La buena comunicación con los empleados será esencial a medida que realice cambios a los procedimientos operativos que estaban anteriormente. Su equipo necesita entender los por qué, los qué y los cómo de su cambio de políticas. Compartir tanta información como sea posible ayudará a facilitar la transición y a establecer el tono para la cultura ganadora que desea restablecer.

Comprométase con el futuro que desea.

La esperanza no es una estrategia para el futuro y no le ayudará a dar la vuelta a la situación actual o a lanzar un nuevo año exitosamente. Hacer lo que se tiene que hacer para poner a su negocio de nuevo en el camino hacia el éxito y el crecimiento, si lo hará. Usted necesita personal que sea capaz y que se comprometa a lograr todo el potencial del negocio. Además, necesita políticas y procedimientos de gestión de capital humano que estén orientadas a resultados, y que sean medibles y sostenibles a largo plazo. No se conforme con menos.

El más rápido siempre gana.

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes, constructores y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles y rápidas, y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que el de su competencia.

