

Seis consejos prácticos que le ayudarán a reducir costos y aumentar su productividad en una economía desafiante.

Seis consejos prácticos que le ayudarán a reducir costos y aumentar su productividad en una economía desafiante

La demanda cada vez es menor, dramáticos despidos, cierres generalizados de plantas. Los retos económicos sin precedentes obligan a los fabricantes a buscar nuevas maneras de reducir costos, aumentar la productividad y tomar mejores decisiones

Y decisiones que puedan optimizar la utilización de la mano de obra y de los recursos.

La próxima gran oportunidad

Mucho del reciente énfasis en la manufactura ha sido el identificar las ineficiencias y llevar a cabo mejoras en las canales de distribución en los procesos de diseño y de producción. Pero la siguiente gran oportunidad para reducir significativamente los costos operativos y aumentar la productividad se enfoca en la fuerza laboral, ya que la fuerza laboral representa el más importante gasto controlable para las empresas manufactureras.

¿CUÁL ES SU OPORTUNIDAD?

- ¿Los gastos de nómina frecuentemente exceden las expectativas del presupuesto?
- ¿Constantemente la competencia cotiza más barato que usted?
- ¿El ingreso neto por empleado se encuentra por debajo del promedio en la industria?
- ¿Tiene discrepancias que no puede explicar?

Si cualquiera de estos retos le suena familiar, le recomendamos leer este documento. Porque las más recientes extensiones para Workforce Management podrían representar una oportunidad seria para que usted reduzca los costos relacionados con la mano de obra y aumente su productividad.

Al implementar Workforce Management — la automatización de las funciones relacionadas fuerza laboral tales como tiempo y asistencia, programación de horarios, — ó simplemente dando los “siguientes pasos” con las soluciones de Workforce Management existentes, las plantas manufactureras pueden obtener resultados rápidos y significativos en su balance final.

Los seis rápidos consejos que le ilustrarán sobre la forma más efectiva de administrar su fuerza de trabajo, para que usted obtenga mejores resultados en su negocio. Incluso durante tiempos económicos difíciles.

Sugerencia: Si usted ya utiliza una solución de Workforce Management, quizá desee adelantarse a los Consejos 3, 4, 5, y 6.

Consejo #1: Establezca controles sistemáticos en el lugar de trabajo para pagarle a sus empleados con precisión y de manera justa.

¿El sistema de control actual para tiempo y asistencia le cuesta dinero?

¿El sistema que tiene administra las complejas reglas de pago con exactitud y de manera justa?

Problema: Sin los suficientes controles, usted corre el riesgo de pagar incorrectamente a sus empleados. ¿Qué hay detrás de este riesgo? Complejas reglas de pago asociadas con factores tales como:

- Horas extras
- Tiempo adicional
- Regulaciones gubernamentales
- Acuerdos de negociaciones con sindicatos
- Políticas de la compañía

Pague más de lo que le corresponde a sus empleados y obtendrá un impacto negativo en los resultados de su negocio. Pague menos de lo que corresponde y usted pondrá a su organización en riesgo de penas legales, quejas del sindicato, además de la insatisfacción de sus empleados. Por ejemplo: Un empleado trabaja cuatro horas de tiempo regular en un segundo turno — posteriormente trabaja dos horas más durante el turno de la noche. Sin un sistema automatizado, los gerentes deben de tener en mente complejas reglas de pago. La gerente formula las siguientes preguntas: “¿Estamos considerando cuatro horas de tiempo regular y dos horas extras — y luego si regresa al horario regular mañana?” “¿O en su defecto el sindicato requiere que se le paguen horas extras por el resto del período de 24 horas?”

Seis consejos prácticos que le ayudarán a reducir costos y aumentar su productividad en una economía desafiante

Solución: No siga adivinando. Automatice y cumpla con sus reglamentos de trabajo con un avanzado sistema de tiempo y asistencia. Soluciones como las que ofrece Kronos® pueden ser configuradas para capturar la reglamentación de su organización, así como las sindicales y las gubernamentales — por adelantado. Por lo que dichas reglas pueden ser utilizadas una y otra vez, permitiendo al sistema administrar automáticamente incluso realizar cálculos de pago complicados. De manera precisa, justa y coherente. ¿El resultado? La eliminación virtual de los pagos insuficientes o excesivos que conducen a riesgos en su negocio. Una combinación de beneficios que pueden ahorrarle dinero a su empresa. Y aumentar la moral de los empleados tanto del departamento de nómina como en la línea de producción.

Consejo #2: Reduzca la desorbitada nómina al eliminar “registro de compañeros”.

¿Cuánto dinero y tiempo productivo pierde mediante el registro de compañeros?

Problema: El registro entre compañeros — una práctica generalizada en la cual un empleado registra con la tarjeta de entrada de otro empleado en el reloj checador para ocultar un retraso o ausencia — se ha determinado que incrementa la nómina en un 2.2%, en promedio, de acuerdo a un estudio reciente. A este paso, en el caso de que una planta cuente con 1,000 empleados con un salario promedio de \$35,000, el registro entre compañeros podría inflar la nómina en \$770,000 anualmente. En pocas palabras, el registro entre compañeros es un problema serio y dominante que ninguna empresa puede darse el lujo de ignorar.

Solución: Afortunadamente, el registro entre compañeros puede reducirse de diferentes maneras cuando se utiliza una solución automatizada de tiempo y asistencia para ayudarle a verificar la identidad de sus empleados registrando su entrada en el reloj checador. Los enfoques enlistados a continuación se muestran en orden descendente de efectividad:

1. Verificación biométrica: Terminales que cotejan las firmas de huellas dactilares con tarjetas codificadas.

2. Lector de tarjeta electrónica, entrada mediante NIP y datos personales: El empleado desliza su tarjeta y registra su NIP único. Para disuadir a los empleados a que compartan sus NIPs, algunos de los clientes de Kronos han configurado terminales para desplegar la

información personal de pagos de la tarjeta de registro y del NIP del dueño de la tarjeta hasta el registro de entrada del NIP.1

3. Lector de tarjeta electrónica, entrada mediante NIP: Un enfoque efectivo, aunque algunos empleados decidan compartir sus NIPs.

4. Únicamente lector de tarjeta electrónica: Más efectivas que un sistema manual, pero los empleados aún pueden compartir tarjetas.

Las prácticas manuales de registro de entradas, son las más vulnerables al abuso. Una solución automatizada de registro de entradas, tal como las que ofrece Kronos, pueden ayudar a eliminar la inflación de la nómina que resulta del registro entre compañeros. Integrado con el software Kronos Workforce Timekeeper™, la terminal Kronos 4500 Touch ID™ incluye tecnología biométrica capaz de verificar que el registro del empleado coincida con la persona que desliza la tarjeta electrónica.

“Tenemos cuatrocientos o quinientos empleados temporales y es muy difícil monitorear de manera exacta quien entra y a que hora. El lector biométrico será una buena solución para nosotros...”

**Brad Taylor, Ingeniero en Sistemas Senior
Grupo Eastridge**

Consejo #3: Reduzca los gastos administrativos generales: Deje que sus empleados se atiendan ellos mismos.

¿Cuánto tiempo pierden sus supervisores y gerentes de recursos humanos cada semana en investigar y responder las consultas administrativas de los empleados?

Problema: Si su equipo de recursos humanos y los supervisores de primera línea son como la mayoría, a menudo se enredan y complican al tratar de responder las preguntas de los empleados acerca de la nómina, período de vacaciones y temas relacionados. No precisamente el uso más productivo de su tiempo. O quizá sus empleados puedan acceder a su información por ellos mismos, pero le preocupa que este acceso pueda afectar la productividad.

Seis consejos prácticos que le ayudarán a reducir costos y aumentar su productividad en una economía desafiante

Solución: ¿Por qué no dejar que sus empleados obtengan la información que requieren por ellos mismos — de una forma que no impacte su productividad? Según un estudio de la empresa Nucleus Research, al proporcionar una opción electrónica o un software de autoservicio para sus trabajadores puede ahorrarle \$210 usd por cada empleado al año. Eso asciende a una reducción de gastos de \$210,000 usd cada año en una empresa de 1,000 empleados. Con la tecnología Kronos, los trabajadores pueden acceder a su propia información de nómina, acumulación de vacaciones y otro tipo de información utilizando las capacidades de autoservicio integradas a las terminales Kronos 4500™, el software Workforce Timekeeper, los quioscos en el establecimiento y otras interfaces. Lo que es más, Kronos le proporciona el control para limitar los accesos a las funciones de autoservicio a únicamente las veces que usted especifique. A propósito de este tema, muchos de los clientes de Kronos han descubierto que el área de descanso es el lugar ideal para colocar el quiosco de autoservicio. El acceso a las funciones de autoservicio en una PC también puede ser restringido a los períodos de descanso o fuera de las horas de trabajo.

1 Este enfoque puede ser efectivo en situaciones donde las regulaciones de los sindicatos, por ejemplo, impidan el uso de terminales biométricas.

Consejo #4: Adquiera el control sobre los costos el ausentismo de empleados.

¿Cuánto le cuesta el ausentismo de sus empleados? Se sorprendería...

Problema: ¿Sabía usted que en promedio el costo del ausentismo no planeado de sus empleados equivale a 6 % de la base de su nómina? Este número de acuerdo a un estudio realizado por la compañía Mercer en el 2008, representa el costo total de las ausencias incidentales, incluyendo los costos indirectos de la mano de obra sustituta. De hecho, de acuerdo a ese mismo estudio, estos tipos de ausencias se traducen en el 21% de productividad neta perdida por día.

Solución: Utilice un sistema de administración de ausencias que le ayude a obtener visibilidad sobre las tendencias de ausentismo — y detectar así a los trabajadores que presenten patrones problemáticos de asistencia. Con un sistema avanzado de administración de ausencias como el que le ofrece Kronos usted pueda tomar medidas para reducir la ausencia de

sus empleados. Elimine los abusos a las reglas sobre tiempo libre. Y aumente su productividad. Por otra parte, el sistema le proporciona el poder para automatizar y hacer valer sus políticas de vacaciones y de permisos por enfermedad, así como regulaciones gubernamentales y reglas de permisos obligatorio de los sindicatos. Para que usted pueda reducir los costos asociados con las ausencias prolongadas de sus empleados. Al facilitar el uso simultáneo y el registro de permisos según la ley federal del Trabajo y el tiempo acumulado de vacaciones — un pago automático de vacaciones, beneficios por enfermedad o incapacidad — para ayudarle a evitar riesgos por incumplimiento.

Rheem ha experimentado un incremento en la productividad, un descenso de tiempos inactivos y un descenso definitivo en el ausentismo, el cual ha mejorado la moral de nuestros empleados”.

Alora Brady Perkins, Gerente de Relaciones Laborales, Reem Manufacturing

Consejo #5: Utilice las horas extras de manera correcta.

¿Su organización utiliza las horas extras de la mejor manera posible? ¿Cómo puede usted saberlo?

Problema: Las horas extras son una manera de “fortalecer su fuerza laboral” para aumentar su capacidad como sea requerido para alcanzar los objetivos de producción. Sin embargo algunas veces la utilización de horas extras puede ocultar problemas que si no se detectan y se resuelven pueden causar daños continuos a la productividad y la competitividad. Tal vez las horas extras estén siendo utilizadas para compensar retrasos en la producción — debido a equipo anticuado o defectuoso o a empleado y procesos que constituyen cuellos de botella en el sistema. O quizás los gerentes recurren a las horas extras para compensar retrasos causados por los proveedores de material. Finalmente, cuando los gerentes no tienen información y controles suficientes en el sitio, las condiciones son ideales para que las horas extras sean utilizadas incorrectamente por algunos empleados quienes los consideran una “prestación”.

Seis consejos prácticos que le ayudarán a reducir costos y aumentar su productividad en una economía desafiante

Solución: ¿Sabía usted que algunas soluciones automatizadas de registro de tiempo pueden proporcionar reportes actualizados que sus gerentes pueden utilizar en cualquier momento para ver y entender dónde y cómo estén siendo utilizadas las horas extras? Los componentes de la solución para empresas Manufactureras de Kronos le proporcionan visibilidad aguda sobre la utilización de la mano de obra y recursos. Permitiéndole a usted monitorear los indicadores clave del desempeño de la fuerza laboral y adentrarse en la información para determinar las causas reales del uso de horas extras. Para que de este manera tome usted acciones inmediatas para mejorar sus operaciones. Para obtener más detalles sobre como Kronos puede ayudarle a alcanzar las metas de producción a través del uso optimizado de su fuerza laboral, lea por favor el white paper Flexibilidad de la fuerza laboral: Cómo utilizar la efectividad en conjunto de la fuerza de trabajo para administrar la demanda fluctuante.

Consejo #6: Aplique la Manufactura Esbelta y los principios Six Sigma a su fuerza de trabajo.

Usted ha implementado programas de mejora continua — tales como Manufactura Esbelta y Six Sigma® — para reducir desperdicio y optimizar sus procesos de producción. ¿Pero por qué detenerse ahí?

Problema: Muchas organizaciones han empleado exitosamente las técnicas de manufactura esbelta y Six Sigma para alcanzar objetivos importantes tales como aumento de calidad y reducción de inventario. Pero esas mismas empresas han pasado por alto la oportunidad de aplicar estas técnicas para eliminar el desperdicio causado por la mano de obra que permanece oculto en sus reportes de discrepancias. De hecho, dentro de muchas fuerzas laborales se encuentra latente un

enredo de prácticas ineficientes y procesos listos para el análisis y la mejora.

Solución: Enfocarse en las técnicas de Manufactura Esbelta y Six Sigma para su fuerza de trabajo. Las soluciones de administración de personal para manufactura como las de Kronos le confieren el poder, para por ejemplo, medir con precisión el tiempo que sus empleados pasan en actividades directas e indirectas. Para que pueda centrarse en las causas de raíz de la baja productividad tales como capacitación insuficiente o cuestiones de la cadena de distribución. Lo que es más, usted puede utilizar estas herramientas analíticas para cuantificar el impacto del exceso de horas extras o el ausentismo en la productividad. En conjunto estas capacidades le proporcionan los medios para aumentar perceptiblemente el tiempo productivo en su empresa y alinear el desempeño de su fuerza de trabajo con sus objetivos organizacionales estratégicos, de manera que pueda medir y administrar la productividad laboral en el contexto de objetivo de resultados tales como una rápida producción y entregas a tiempo.

Dé el siguiente paso con OLE. Monitoree el impacto de la mano de obra sobre la producción rentable al medir las interdependencias de disponibilidad, desempeño, y calidad — utilizando Overall Labor Effectiveness™, el único indicador clave de desempeño desarrollado por Kronos y soportado con la solución para Manufactura de Kronos. OLE muestra como los activos y los empleados se unen para impulsar resultados superiores y además provee información con la cual se pueden tomar decisiones en todos los niveles de la organización.

Para saber más acerca de esta herramienta analítica única, lea el white paper sobre OLE (por sus siglas en inglés) Efectividad general de la mano de obra “Overall Labor Effectiveness”: Alcanzando metas con una fuerza laboral altamente efectiva.

“La mano de obra es el siguiente elemento crítico dentro de la manufactura a optimizar la demanda mundial. Los gerentes se han dado cuenta de que su fuerza laboral puede ser el motor que impulse las cadenas de distribución y manufactura en la búsqueda para dar el salto al siguiente nivel de desempeño. Kronos es el líder en innovación en esta área ... OLE es el legado del enfoque innovador de Kronos para administrar la fuerza laboral”.

David Caruso, Principal, David Caruso & Associates Inc.

Seis consejos prácticos que le ayudarán a reducir costos y aumentar su productividad en una economía desafiante

Ponga en práctica los consejos...

¿Quiere saber más sobre como Kronos le puede ayudar a recortar gastos, aumentar la productividad e impulsar utilidades? Lea la guía de soluciones para la manufactura de Kronos. ¿Tiene alguna pregunta? Para eso estamos aquí. Llame hoy al teléfono 5002 5000.

Artículos relacionados

Flexibilidad en la fuerza laboral: Cómo utilizar la efectividad en conjunto de la fuerza de trabajo para administrar la demanda fluctuante, Kronos
kronos.com/Offer/mfg/sixtips/Flexing_the_Workforce_WP.pdf

La fuerza laboral esbelta: Cómo aplicar los principios esbeltos para mejorar la administración de personal, Kronos
kronos.com/lean/Kronos_Lean_WP_3_07.pdf

La fuerza laboral altamente efectiva: Alcanzando metas con una fuerza laboral altamente efectiva, Kronos
kronos.com/Offer/mfg/sixtips/OLE_Whitepaper.pdf

Reporte de evaluación de retorno de inversión: Kronos 4500 Touch ID, Nucleus Research (2005), Financiado por Kronos
kronos.com/Offer/mfg/sixtips/TouchID_ROI_report.pdf

Reporte de evaluación de retorno de inversión: Kronos Workforce Timekeeper, Nucleus Research (2006), Financiado por Kronos
kronos.com/China/Solutions/Workforce-Timekeeper-ROI.pdf

El impacto financiero total de la ausencia de empleados, Mercer (2008), Financiado por Kronos
kronos.com/Offer/MercerStudy/Mercer_Impact_of_Employee_Absences_Survey_Highlights_10-8-08.pdf

Guía de soluciones para la manufactura de Kronos, por Kronos
kronos.com/Offer/mfg/sixtips/K4M_solution_guide_OLE.pdf



TIME & ATTENDANCE

SCHEDULING

ABSENCE MANAGEMENT

LABOR ANALYTICS

ACCESS CONTROL

Kronos de Mexico S.A. de C.V. Ejército Nacional 579-MZ Col. Granada c.p. 11520 México, D.F. Tel: +52 55 5002-5000 www.kronos.com/mexico

©2009, Kronos Incorporated. Kronos and the Kronos logo are registered trademarks and Overall Labor Effectiveness is a trademark of Kronos Incorporated or a related company. All other product and company names mentioned are used for identification purposes only, and may be the trademarks of their respective owners. All specifications are subject to change. All rights reserved.

16401-60608