



Director

LDA Consultores

Ing. Diego Lois

5 CONSEJOS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE LAS PERSONAS

En épocas de Millennials (donde parece más difícil lograr el compromiso de los colaboradores) y automatización de tareas (que nos hace poner foco únicamente en cuestiones tecnológicas para lograr la mejora) nos atrevemos a dar estos consejos enfocados en el capital humano, como elemento transformador de las empresas.

Las organizaciones, están y estarán compuestas por personas.

Es el ser humano en los distintos niveles de la organización, el que hace la diferencia, el que es capaz de mejorar, innovar y adecuarse a las necesidades de los clientes. Por ello, en este artículo (sin olvidar todas las dificultades que esto representa y asumiendo el rol trascendental de la innovación tecnológica en la mejora de los procesos) apostamos a los colaboradores y su talento, como componente fundamental en la mejora de las empresas. A continuación, algunos consejos para mejorar la productividad a través de las personas.

1

INVIERTA TIEMPO EN REALIZAR UNA BUENA INDUCCIÓN.

Muchas veces, no se destina el tiempo suficiente a entrenar un trabajador, con lo cual estamos perdiendo la batalla por su compromiso, alineación y productividad, desde su ingreso.

Dependiendo de la complejidad de la tarea y el nivel jerárquico, pueden ser diversas las recomendaciones. Algunas empresas manejan planes de sucesión de años y otras directamente no tienen inducción. Cuando se trata de tareas operativas, la cantidad de repeticiones necesarias para adquirir un desempeño de aprendiz superan claramente las que puedan realizarse en una semana. De todas formas, entendemos que el punto no radica si son 5 días, 2 semanas o 3 meses, el punto es que las personas reciban una inducción en los valores y cultura de la empresa y un entrenamiento proactivo en las tareas que van a desempeñar. Si la empresa actualmente realiza una inducción y entrenamiento mayor a 5 días, que lo mantenga, si la inducción o entrenamiento es de 2 horas, sugerimos cambiar esta política y hacer un plan de entrenamiento de al menos 5 días, con un seguimiento, evaluación y acompañamiento de al menos 90 días desde el ingreso.

Algunos podrán pensar que estos tiempos no se ajustan a nuestra realidad, les puedo asegurar que la velocidad en la curva de aprendizaje y la calidad y productividad en los resultados, paga ampliamente la inversión realizada en la persona inducida.

Es válido citar como referencia las instancias de entrenamiento o de instrucción en la industria TWI (por las siglas en inglés de Training Within Industry) diseñadas en los EEUU para inducir rápidamente a los trabajadores durante la segunda guerra mundial. Estas instancias apuntaban al entrenamiento en 3 áreas: habilidades en el trabajo (asociadas a la tarea en sí misma), habilidades en las relaciones (para mejorar las relaciones dentro de la organización, prevenir y solucionar conflictos, y lograr que los empleados se sientan orgullosos de su trabajo), habilidades en la mejora de métodos y procesos (desarrollaremos en el punto N°4).

2

ESTANDARICE PROCESOS DE TRABAJO Y PROMUEVA EL ENTRENAMIENTO CONTINUO DE LOS COLABORADORES A TRAVÉS DE LOS SUPERVISORES.

El gurú de la calidad y padre del resurgimiento del Japón, W. Deming nos dice: "no es suficiente con dar lo mejor de nosotros, primero debemos saber qué hacer y luego dar lo mejor de nosotros".

Ya hablamos de la importancia de la inducción. Además, agregamos que el entrenamiento y feedback, deben ser continuos y los más indicados para realizar esta tarea, son los propios supervisores. Es importante dotar a los mandos medios de las competencias necesarias para ser verdaderos instructores de sus equipos, esto va a permitir que estén íntimamente involucrados con la operativa y puedan evaluar las mejores prácticas para transformarlas en el estándar de trabajo. Por otra parte, este rol de instructor, mejorará el vínculo con sus equipos y apuntalará su papel como líderes dentro de la organización.

Como expresó Taiichi Ohno, creador del Toyota Production System, "sin estandarización no puede haber mejora". A través de los hallazgos de los mandos medios y las sugerencias del personal, debemos establecer métodos estandarizados y asegurarnos que las personas conozcan y utilicen los métodos adecuados.

3

DETERMINE CLARAMENTE LOS INDICADORES CLAVE DE CADA PROCESO Y CELEBRE EN FORMA COLECTIVA LOS BUENOS RESULTADOS.

Como mencionamos en nuestro artículo anterior, en un estudio realizado por Harris Polling Group, se concluyó que solo el 15% de los empleados podía identificar las metas y prioridades de su empresa, solo el 19% se sentía comprometido con esas metas y que el 51% de las personas de las organizaciones no sabían qué hacer para contribuir con las metas de la organización. En muchos casos, la brecha entre el desempeño esperado y el real, está más relacionada con la falta de claridad en las metas, objetivos y expectativas, que con las competencias disponibles.

En la mayoría de las organizaciones, se cuenta con indicadores e información, no siempre estos son los adecuados. Si bien, requiere trabajo establecer indicadores a nivel de cada sector, esto genera una claridad sustancial para los mandos medios y sus colaboradores, a la hora de definir sus prioridades. Al momento de integrarnos a una actividad. Queremos saber ¿cuáles son las reglas y cómo se hace para ganar? ¿Cuáles son los goles que convertimos y que nos convirtieron, gané, empaté, perdí? Despierte una sana auto competencia entre sus colaboradores. Promueva el deseo de mejorar.

No se olvide de reconocer los resultados y el esfuerzo. Genere hitos que permitan celebrar los resultados. Comparta un almuerzo con los equipos que mejor se han desempeñado. O con aquellos que pudieron realizar una mejora y han logrado sus metas. Dele visibilidad y reconocimiento a aquellos que se comprometen con los objetivos y con la mejora de sus procesos.

5

SUSTITUYA LAS "CHACRAS" Y LA COMPETENCIA ENTRE SECTORES, POR UNA VISIÓN GLOBAL DE EQUIPO Y EL COMPROMISO CON TODA LA ORGANIZACIÓN.

Como menciona Deming: "lo único que cualquiera pide, es la oportunidad de trabajar con orgullo", de sentirse orgulloso de lo que se está haciendo. Para eso, lo primero es tener la posibilidad de entregar ese esfuerzo diario a algo que tenga un significado, un sentido en sí mismo, más allá del propio sustento.

Todos deseamos sentirnos parte, pertenecer. Ayudemos a la gente a sentirse parte a través de enunciados de Visión y Misión integradores, con metas desafiantes, que permitan ser compartidas por todos.

Derribemos los muros que separan los departamentos, fomentando la colaboración y la eficiencia global. La única camiseta que debe prevalecer es la de la organización.

Como comentario final. La productividad, es el único elemento real y sostenible que permite una mejora en la calidad de vida de una sociedad. Cuando esta productividad se aumenta mediante el aprovechamiento del potencial de las personas, estamos agregando valor, desarrollando capacidades y promoviendo el trabajo de calidad. Desarrollar las capacidades del capital humano, es la mejor (si no la única) vía para el desarrollo sostenible de las organizaciones.

Esperamos haber aportado alguna idea que les ayude en la gestión de sus empresas, si fue así, los invito a leer nuestro próximo artículo, donde hablaremos sobre "¿Cómo lograr cadenas logísticas magras a través del Mapeo de la cadena de valor?".

4

FORME A SUS COLABORADORES PARA QUE PUEDAN MEJORAR SUS PROCESOS Y PERMITA QUE SE REÚNAN EN FORMA PERIÓDICA PARA HACERLO.

Uno de los 14 puntos de Deming expresa: "mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio". Es fundamental hacer foco en el proceso: "todo el mundo debería preguntarse a sí mismo todos los días ¿qué es lo que he hecho hoy para avanzar en mis conocimientos sobre mi trabajo y en mejorar mi habilidad para realizarlo?". Toyota define el trabajo en el proceso como la "eliminación del desperdicio" y define las clases de desperdicios en las siguientes ocho: sobreproducción, esperas, transportes innecesarios, reprocesos, exceso de inventario, movimientos innecesarios, defectos y no uso de la creatividad de los colaboradores.

Anteriormente, mencionamos las instancias de capacitación diseñadas en EE.UU. denominadas TWI. El tercer grupo de actividades, estaba enfocada en el Desarrollo de habilidades en la mejora de métodos.

Este grupo de actividades, tiene como objetivo primordial la optimización de los métodos utilizados para producir, aprovechando al máximo el potencial de la maquinaria, el personal y los insumos. Todo esto, para conseguir productos de mayor calidad en tiempos menores.

Recuerden que "las personas se comprometen con lo que ayudan a construir". Estructurar un proceso ordenado de participación, que motive y comprometa a las personas con los objetivos de sus sectores y de la empresa, es una herramienta de alto potencial para el desarrollo de la organización.

