KRONOS®

LIBRO BLANCO

Seis consejos para ayudar a reducir costes y a impulsar la productividad

Una demanda en caída libre. Olas de despidos. Y cierres de plantas generalizados. Una situación económica sin precedentes está llevando a los fabricantes a tratar de encontrar nuevas formas de reducir costes, aumentar la productividad y tomar mejores decisiones. Decisiones que puedan ayudar a optimizar el uso del trabajo y de los recursos.

La próxima gran oportunidad

En el sector de la fabricación, se está haciendo mucho hincapié últimamente en identificar las fuentes de ineficiencia y en aplicar mejoras en las cadenas de suministros y en los procesos de diseño y producción. Pero la próxima gran oportunidad para reducir significativamente los costes operativos e incrementar la productividad pasa por centrarse en la plantilla, ya que el trabajo suele representar el gasto controlable más significativo para las organizaciones manufactureras.

¿CUÁLES SON LAS OPORTUNIDADES CON QUE CUENTA?

- ¿Suelen superar sus gastos en nóminas las expectativas presupuestadas?
- ¿Vende la competencia a menor precio que usted de manera sistemática?
- ¿Están sus ingresos netos por empleado por debajo de la media del sector?
- ¿Sufre variaciones que no puede explicar?

Si alguna de estas situaciones le resulta familiar, siga leyendo. Porque las últimas innovaciones en gestión de personal podrían representar para usted una seria oportunidad de reducir costes relacionados con el trabajo e impulsar su productividad.

Al implementar sistemas de gestión de personal (la automatización de funciones relacionadas con el trabajo como el tiempo y la asistencia, la planificación, los recursos humanos y las nóminas) o al pasar a un nivel superior en los sistemas de gestión de personal existentes, los fabricantes pueden obtener resultados rápidos y significativos en las cuestiones más básicas.

Los seis pequeños consejos que encontrará a continuación arrojan algo de luz sobre formas de gestionar con mayor eficacia su personal, de modo que pueda obtener mejores resultados empresariales. Incluso en épocas de vacas flacas.

Consejo n.º 1: Ponga en práctica controles sistemáticos para pagar a los empleados de forma precisa y justa.

Su sistema de control de presencia actual, ¿le está costando dinero? ¿Administra complejas normas de pago de forma precisa y justa?

Problema: Sin controles suficientes, corre el riesgo de pagar a sus trabajadores de forma incorrecta. ¿Qué se esconde bajo este riesgo? Complejas normas de pago asociadas con factores como:

- Horas extra
- Horas con recargo
- Regulaciones gubernamentales
- Convenios colectivos
- Políticas empresariales

Si paga a los trabajadores por encima de lo acordado, repercutirá negativamente en sus resultados empresariales. Si les paga por debajo, la organización se arriesga a exponerse a problemas jurídicos, quejas de los sindicatos e insatisfacción de los empleados. Un ejemplo: Un empleado trabaja cuatro horas en horario regular en el segundo turno, y después trabaja dos horas más durante el turno de noche. Sin un sistema automatizado, los encargados deben aplicar de memoria complejas normas de pago. El encargado se pregunta: "¿Se trata tan sólo de cuatro horas de horario regular y dos de horario con recargo, y después vuelve mañana con horario regular?" "¿O el sindicato exige que se le compute como horario con recargo el resto del periodo de 24 horas?"

Solución: Déjese de conjeturas. Automatice y aplique las normas de pago con un sistema avanzado de control de tiempo y asistencia. Se pueden configurar soluciones como la de Kronos® para capturar las normas que regulan su propia organización y las impuestas por los sindicatos, por adelantado. De este modo se pueden aplicar las normas una y otra vez, lo que permite al sistema administrar automáticamente incluso los cálculos de pago más complejos. De forma precisa, justa y sistemática. ¿El resultado? La eliminación virtual de pagos por exceso y por defecto que puedan poner en riesgo a la empresa. Una combinación de ventajas que puede ahorrar dinero a la compañía. Y subir la moral de los empleados del departamento de nóminas y de los de la línea de producción al mismo tiempo.

Consejo n.º 2: Reducir nóminas infladas eliminando el "ficha por mí".

¿Cuánto dinero y tiempo productivo pierde por el "ficha por mí"?

Problema: Resulta que el "ficha por mí", la extendida práctica en la que un empleado ficha con la tarjeta de otro para ocultar la tardanza o la ausencia de un amigo, infla las nominas en un 2,2 por ciento, de media, de acuerdo con un reciente estudio. A ese ritmo, en el caso de un fabricante que emplee a 1.000 trabajadores a un salario medio de 26.000 €, el "ficha por mí" inflaría las nóminas anualmente en casi unos 600.000 €. En resumen, el "ficha por mí" es un problema serio y omnipresente que ninguna empresa puede permitirse ignorar.

> *"Tenemos cuatrocientos o quinientos trabajadores temporales, y resulta difícil seguir el rastro exactamente de quién entra y cuándo. Los sistemas biométricos van a ser una buena solución para nosotros..."*
>
> ***Brad Taylor, Ingeniero Experto de Sistemas***
> ***The Eastridge Group***

Solución: Afortunadamente, el "ficha por mí" puede reducirse de varias maneras si se utiliza una solución automatizada de control de tiempos y asistencia que ayude a verificar las identidades de los empleados que fichan. Los métodos que se enumeran a continuación se muestran en orden descendente de efectividad:

1. **Verificación biométrica:** Los terminales comparan firmas de huellas digitales con placas codificadas.

2. **Lectura de tarjeta, introducción de PIN y datos personales:** El empleado pasa una tarjeta por un lector e introduce un PIN exclusivo. Para disuadir a los empleados de que compartan sus PIN, algunos clientes de Kronos han configurado los terminales para que revelen, al introducir el PIN, los datos de pago personales del propietario de la tarjeta y del PIN al portador de la tarjeta.

3. **Lectura de tarjeta e introducción de PIN:** Un método eficaz, si bien es posible que haya empleados que opten por compartir sus PIN.

4. **Lectura de tarjeta únicamente:** Más eficaz que un sistema manual, pero los empleados pueden seguir compartiendo sus tarjetas.

Las prácticas manuales de control de tiempo, allí donde se emplean, son las más vulnerables al abuso.

Una solución de control de tiempo automatizada, como la de Kronos, puede ayudar a eliminar los excesos en las nóminas resultantes del "ficha por mí". Integrado con el software Kronos Workforce Timekeeper™, el terminal Kronos 4500 Touch ID™ incluye tecnología biométrica capaz de verificar que el empleado que ficha coincide con la persona que pasa la tarjeta por el lector.

Consejo n.º 3: Reduzca gastos administrativos indirectos - habilite una opción de autoservicio para sus empleados.

¿Cuánto tiempo pierden sus supervisores y los encargados de recursos humanos cada semana investigando y respondiendo a consultas administrativas de los empleados?

Problema: Si su equipo de recursos humanos y supervisores de primera línea son como la mayoría, con frecuencia se verán empantanados respondiendo con preguntas de empleados sobre nóminas, periodos vacacionales y asuntos relacionados. Desde luego esa no es la forma más productiva de emplear su tiempo. O quizá sus empleados puedan acceder a esa información por sí mismos, pero le preocupa que dicho acceso pueda afectar a la productividad.

Solución: ¿Por qué no dejar que los empleados obtengan la información que desean por sí mismos, de forma que no repercuta sobre la productividad? Según un estudio de Nucleus Research, si se proporcionan a los empleados opciones de autoservicio electrónicas o mediante software se pueden ahorrar alrededor de 150 € por empleado anualmente. Esto supone una reducción de gastos de 150.000 € cada año para una organización de 1.000 empleados. Con la tecnología de Kronos, los trabajadores pueden acceder a sus propios datos de nómina, de horas de trabajo, de vacaciones acumuladas y otra información mediante opciones de autoservicio integradas en los terminales Kronos 4500™, el software Workforce Timekeeper para PC, quioscos informativos en las dependencias de la empresa y otras interfaces. Es más, Kronos le proporciona el control de limitar el acceso a las funciones de autoservicio únicamente a las horas que especifique. A este respecto, muchos clientes

de Kronos coinciden en que la sala de descanso es el lugar ideal para un quiosco de autoservicio. El acceso a las funciones de autoservicio basadas en PC puede también restringirse a los periodos de descanso o las horas fuera del horario laboral.

Consejo n.º 4: Obtenga control sobre los costes asociados a ausencias de empleados.

¿Cuánto le están costando las ausencias de los empleados? Se sorprendería…

Problema: ¿Sabía que el coste de las ausencias de empleados no planificadas equivale al 6 por ciento de la nómina base, de media? Este número, según un estudio de 2008 de la empresa consultora Mercer, representa el coste total de ausencias imprevistas, incluidos los costes indirectos de sustitución de personal. De hecho, según el mismo estudio, estos tipos de ausencias se traducen en hasta un 21 por ciento de pérdida de productividad neta al día.

Solución: Utilice un sistema de gestión de ausencias que le ayude a obtener visibilidad sobre las tendencias de absentismo, y a desvelar qué trabajadores muestran patrones de asistencia problemáticos. Con un sistema avanzado de control de asistencia como el de Kronos puede tomar medidas para minimizar la ausencia de empleados. Elimine los abusos de las normas de dispensa laboral. Y aumente la productividad. Es más, el sistema le ofrece el poder de automatizar y aplicar políticas de vacaciones y bajas por enfermedad, además de normas sobre permisos dictadas por el gobierno o los sindicatos. De esta forma puede reducir los costes asociados con ausencias de empleados que se extiendan en el tiempo. Al facilitar el uso y seguimiento simultáneos del tiempo de vacaciones acumuladas y permisos conforme a la legislación vigente sobre bajas médicas y familiares (y automatizando el pago de vacaciones, bajas por enfermedad y por discapacidad), se ayuda a evitar el riesgo de no conformidad.

Consejo n.º 5: Utilice las horas extra de forma correcta.

¿Hace su organización el mejor uso posible de las horas extra? ¿Cómo podría saberlo?

Problema: Las horas extra constituyen un magnífico modo de "flexibilizar la plantilla" para aumentar su capacidad, bajo demanda, y cumplir con los objetivos de resultados. Sin embargo, en ocasiones, el uso de horas extra puede enmascarar problemas que, si pasan sin detectarse y sin revisarse, pueden provocar un daño continuado en la productividad y la competitividad. Quizá se empleen las horas extra para hacer frente a retrasos en la producción, debido a equipamiento anticuado o defectuoso, o a empleados y procesos que constituyen cuellos de botella en el sistema. O quizá los encargados recurren a las horas extra para hacer frente a retrasos de material relacionados con los proveedores. Por último, cuando los encargados no cuentan con una perspectiva y controles suficientes, se dan todas las condiciones para que algunos empleados, que tratan las horas extra como un "beneficio extrasalarial", abusen de ellas.

> *"Rheem ha experimentado un aumento de la productividad, una disminución del tiempo de inactividad y una reducción palpable del absentismo, lo cual ha mejorado la moral de nuestros empleados."*
>
> ***Alora Brady Perkins, Directora de Relaciones con los Empleados***
> ***Rheem Manufacturing***

Solución: ¿Sabía que algunas soluciones de seguimiento de tiempo automatizadas son capaces de proporcionar informes actualizados que pueden servir a los encargados en cualquier momento ver y comprender dónde y cómo se emplean las horas extra? Los componentes de la solución Kronos for Manufacturing le proporcionan una visión aguda de la utilización del trabajo y los recursos. Permitiéndole supervisar indicadores de rendimiento clave de la plantilla. Y aumentando el detalle en los datos para determinar las causas reales del uso de horas extra. De este modo puede emprender acciones al instante para mejorar sus operaciones. Para obtener más información sobre cómo Kronos puede ayudar a alcanzar los objetivos de producción a través del uso optimizado de su plantilla, lea el libro blanco "Flexing the Workforce: Using Overall Labor Effectiveness to Manage Fluctuating Demand". (Flexibilización de la plantilla: utilización de técnicas de eficacia laboral general para gestionar las fluctuaciones de la demanda)

Consejo n.º 6: Aplique técnicas de planificación ajustada y Six Sigma a su plantilla.

Ha implementado programas de mejora continua, como técnicas de planificación ajustada y Six Sigma® — para reducir el despilfarro y optimizar sus procesos de producción. Pero, ¿por qué pararse ahí?

Problema: Muchas organizaciones han empleado con éxito técnicas de planificación ajustada y Six Sigma para alcanzar importantes objetivos como la mejora de la calidad y la reducción del inventario. Pero las mismas empresas suelen pasar por alto la oportunidad de aplicar estas técnicas para acabar con el despilfarro relacionado con la plantilla que permanece oculto en sus informes de variaciones. De hecho, en las plantillas de muchas fábricas se esconde una maraña de prácticas y procesos ineficientes que deben someterse a análisis y mejora.

Solución: Concentre técnicas de planificación ajustada y Six Sigma en su plantilla. Soluciones de gestión de plantillas de fábricas como las de Kronos le otorgan la capacidad, por ejemplo, de medir con precisión el tiempo que los empleados dedican a actividades directas e indirectas. De este modo, puede concentrar su atención directamente en las causas raíz de una escasa productividad, ya sean una formación insuficiente o problemas de la cadena de suministros. Lo que es más, puede utilizar estas herramientas de análisis para cuantificar el impacto de un elevado número de horas extra o del absentismo sobre la productividad. Tomadas en su conjunto, estas posibilidades le proporcionan los medios para impulsar de forma cuantificable el tiempo de productividad en su empresa. Y de alinear el rendimiento de la plantilla con sus objetivos organizativos estratégicos. Así, puede medir y gestionar la productividad laboral en el contexto de resultados objetivos como una mayor rapidez en la producción y una entrega a tiempo.

Dé el siguiente paso con **OLE (Overall Labor Effectiveness)**. Supervise el impacto del trabajo sobre la rentabilidad de los resultados midiendo las interdependencias de la disponibilidad, el rendimiento y la calidad con Overall Labor Effectiveness™, el exclusivo indicador de rendimiento clave desarrollado por Kronos y compatible con la solución Kronos for Manufacturing.

OLE muestra cómo se combinan los activos y los empleados para obtener resultados superiores, y proporciona una visión de todos los niveles de la organización que permite pasar a la acción.

"El trabajo es el siguiente elemento crítico de la fabricación que es preciso optimizar en el mundo de hoy en día, impulsado por la demanda. Los gestores con sentido común se han dado cuenta de que sus plantillas pueden ser el motor capaz de impulsar las cadenas de suministro y la fabricación en su búsqueda del siguiente nivel de rendimiento. Kronos lidera la innovación en esta área. … OLE es un hito del enfoque innovador de Kronos para gestionar el personal."

David Caruso, Director
David Caruso & Associates Inc.

Acerca de Kronos

Kronos inc. proveedor de soluciones para todas las organizaciones de cualquier sector de actividad que permiten gestionar de forma eficaz su bien más precioso y estratégico: su personal. Mediante sus soluciones de gestión de tiempos y asistencia, gestión de ausencias, gestión de la planificación y sus herramientas de análisis, Kronos permite reducir costes, minimizar los riesgos en el cumplimiento de las normativas, y mejorar la productividad a la vez que la satisfacción de su personal.

Kronos, empresa reconocida como líder en el mercado de la gestión de los recursos humanos, tiene una gran expansión ya que más de 30 millones de personas en más de 60 países utilizan cada día alguna de sus soluciones.

Para más información:

www.kronos.com
contactenos@kronos.com

©2011, Kronos Incorporated. Kronos y los logos de Kronos son marcas registradas de Kronos Incorporated o de una empresa vinculada a ella. Todos los demás nombres de productos y compañías mencionados son utilizados solamente con fines de identificación y pueden ser marcas comerciales de sus respectivos dueños. Todas las especificaciones están sujetas a cambios. Todos los derechos reservados.
223101-45021ES