

Los riesgos relacionados con el capital humano que acechan su negocio

No importa cómo el COVID-19 haya afectado su negocio, en este momento sus líderes están enfocados en las finanzas, los proveedores, los materiales, la capacidad y la demanda de los clientes. A la par de todas estas actividades, usted también necesita poner atención en el capital humano. Evite poner en riesgo el futuro de su negocio.

Conclusiones clave:

- El coronavirus ha alterado drásticamente las operaciones de casi todos los manufactureros. También impacta a los empleados más allá de permisos y regulaciones.
- Si no se controla, la situación con sus empleados podría convertirse en su mayor pesadilla, debilitando todos los demás esfuerzos para manejar el impacto del COVID-19.
- Hoy es el momento de invertir en la planeación de diferentes escenarios de capital humano para garantizar que el negocio pueda sobrevivir tanto la crisis como el periodo de recuperación.

4/30/20 | Shannon Gabriel, Ken Koenemann

Para cada manufacturero, las capacidades, disponibilidad, mentalidad y salud del equipo, tanto de los líderes como de los empleados en el piso, son factores críticos para enfrentar la crisis y el periodo de recuperación. Puede ser que los problemas de capital humano no estén demandando su atención en este momento. Sin embargo, puede estar seguro de que están al acecho esperando salir en cualquier momento. Estos son algunos pasos críticos, con una lista de verificación resumida, ([ver Anexo 1](#)), para adelantarse al problema antes de que sea demasiado tarde para manejarse:

1. Tome el pulso de sus primeras filas

Algunas empresas han podido mandar a sus empleados a casa con sus computadoras portátiles, pero otras empresas necesitan personas al frente del negocio. Esto provoca que el impacto del coronavirus sea particularmente palpable en las personas de las que depende su empresa. No menosprecie la situación, no espere a que las personas levanten la mano y le digan cómo se sienten: las noticias sobre compañías como [Amazon despidiendo a un empleado del almacén](#) o [el capitán de la marina que fue retirado después de expresar preocupaciones relacionadas con el virus](#) han enseñado a los empleados a callar. Por lo tanto, evalúe proactivamente la situación a medida que evoluciona, comuníquese, hable con su gente, sin importar las circunstancias.

Si su negocio está en auge en este momento, los empleados, especialmente aquellos que caen en las categorías de alto riesgo, están arriesgando su propia salud simplemente al cruzar la puerta. Están en una situación en la que se les pide que trabajen más, sean más responsables y tal vez asuman nuevas responsabilidades y roles, todo en un entorno de estrés extremo. Es una olla de presión a punto de explotar sin previo aviso. Esté atento a monitorear el costo emocional y señales de agotamiento. Tome medidas ahora para motivar y ayudar a los empleados a mantener el ritmo a largo plazo.

En el otro extremo del espectro, los empleados en suspensión de actividades, aquellos que han sido despedidos o aquellos cuyas horas se han reducido, están preocupados por el impacto financiero. ¿Cuánto tiempo podrán sobrevivir sin su sueldo regular? Algunos buscarán otras oportunidades y algunos podrán dirigirse directamente a Amazon o Walmart para tomar lo que ven como posiciones presumiblemente más seguras.

Finalmente, hay empleados que no pueden trabajar porque están enfermos o cuidando niños. Pensar que las personas en cualquiera de estas situaciones no se moverán debido al miedo, es un error, estas personas harán lo que sea mejor para sus familias.

2. Busque líderes que brillen y comience un plan para desarrollar a los que no

Si aún no ha sucedido, la crisis pronto dejará en claro cuáles miembros de su equipo de gestión tienen lo que se necesita para liderar en momentos de estrés y cambios extremos. Los líderes que simplemente se dediquen a mantener el negocio no serán suficientes en este momento. Es probable que sea el período más estresante de sus carreras.

Necesita personas que puedan prosperar bajo presión, evaluar rápidamente la situación, pronosticar de manera realista el futuro y determinar rápidamente el mejor camino a seguir. Esté en sintonía con quién está dando un paso al frente y quién puede necesitar hacerse a un lado, al menos temporalmente. No dude en hacer movimientos y poner a los líderes más adecuados en la posición correcta para estas circunstancias.

La crisis destacará los estilos de liderazgo y comunicación que funcionan para su negocio y su equipo en este momento. Los equipos que trabajan turnos adicionales necesitan a alguien que no se quede con los brazos cruzados en su papel de liderazgo, requieren un motivador que los inspire a seguir trabajando a toda capacidad sin arriesgarlos al agotamiento. Los empleados que esperan volver a comprometerse, necesitan a alguien que pueda calmar sus miedos comunicándose abiertamente y con comprensión. Todos los líderes deben comunicarse con los empleados sobre cómo, cuándo y si las cosas “volverán a la normalidad”.

3. Planee varios escenarios y esté listo para ejecutarlos

Dadas todas las variables en juego en este momento, la disponibilidad de sus líderes y fuerza laboral actuales, podría cambiar en cualquier momento. Piense en las posibilidades más probables y establezca planes ahora para estar listo para actuar a medida que la situación evolucione.

Una de las claves será planear para que diferentes porcentajes de su fuerza laboral no estén disponibles cuando más los necesite. Es posible que desee ejecutar algunos modelos diferentes en función de diferentes porcentajes, como una pérdida del 15% o incluso del 30% de su equipo. Considere cómo optimizará los recursos restantes para manejar las líneas de productos más críticas en estos diferentes escenarios.

Planear sucesiones nunca ha sido más crucial, las jubilaciones están ocurriendo de manera inmediata y sin previo aviso, los equipos de piso se están moviendo a negocios esenciales que parecen más estables y los líderes críticos podrían hacer lo mismo. Si actualmente no tiene a alguien que pueda asumir un rol de liderazgo o una posición altamente técnica, ahora es el momento de hacer su plan de respaldo. Actuar rápidamente para detectar y llenar vacíos críticos y solicitar ayuda cuando y donde la necesite, puede marcar la diferencia para sobrevivir la crisis y prosperar durante la recuperación.

Finalmente, establezca parámetros que puedan ayudar a limitar algunos de los riesgos a la baja para su gente. Nadie podría haber visto venir el impacto masivo del coronavirus y nadie puede prever todas las posibles situaciones que podrían afectar a la manufactura en el futuro. Su gente querrá saber cómo los protegerá mejor en el futuro.

Anticipe el reto de sus empleados antes de que se lleve lo mejor de su negocio

Es fácil dejar que las necesidades de capital humano pasen a un segundo plano frente a otros retos que enfrenta durante la crisis del COVID-19. Pero sin un equipo saludable, motivado y comprometido a hacer el trabajo, lo demás no importa. Al brindar a las personas la atención que se merecen ahora, evaluando activamente el impacto de la situación en su equipo y tomando medidas para garantizar la capacidad continua y futura de las personas junto con las habilidades que más necesita, mejorará drásticamente su capacidad para manejar la crisis y puede ser que después regrese aún más fuerte.



SHANNON GABRIEL
*Director General,
Leadership Solutions*



KEN KOENEMANN
*Vicepresidente,
Tecnología y
Cadena de Suministro*

ANEXO 1:

Enfrente la situación de capital humano de frente

Realice una verificación de pulso en sus primeras filas

- ✓ Evalúe proactivamente la situación de la fuerza laboral.
- ✓ Esté atento a las señales de agotamiento entre los empleados en medio de la crisis.
- ✓ Piense en cómo puede motivar a su gente para mantener el ritmo a largo plazo.

Busque líderes que brillen

- ✓ Identifique a los líderes que prosperan bajo presión y van más allá de solo mantenerse para liderar a través del cambio
- ✓ No dude en hacer movimientos y poner a los líderes más adecuados en la posición correcta para estas circunstancias.
- ✓ Ponga atención a las formas de comunicación y fomente la honestidad y accesibilidad de todos los líderes.

Planeación del escenario de capital humano

- ✓ Haga un análisis de los diferentes niveles de desgaste (temporal o permanente) y realice un plan para optimizar los recursos limitados y manejar líneas de productos críticos.
- ✓ Haga un plan para una sucesión rápida de puestos y habilidades esenciales.
- ✓ Sea rápido para detectar y llenar vacíos críticos y solicite ayuda cuando y donde la necesite.

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.