

HR METRICS JUNIO 2009

**EXCELENCIA OPERACIONAL EN LOS PROCESOS DE RH
UTILIZANDO LA METODOLOGÍA SEIS SIGMA**

ALBERTO PEZEIRO

SOCIO - DIRECTOR

pezeiro@setadg.com.br

TEL.+55.19.3707-1535

CEL.+55.11.8111-0026

www.setadg.com.br

SETA – Desenvolvimento Gerencial

¿Quiénes somos?

- Fundada en 2004 por ex ejecutivos de General Electric con sede en la ciudad de Campinas -SP con actuación en toda América: Brasil; Canadá; EEUU; Perú; Colombia; Argentina y Chile
- Entrenamientos en Portugués, Español e Inglés
- Entrenamientos en el área de Excelencia Operacional , Lean Six Sigma , Gestión de Personas , Desarrollo de Liderazgo y Desarrollo del Área Comercial
- Todos los consultores son profesionales con actuación en empresas de renombre internacional con amplia experiencia en Gestión de Negocio

**Empresa de Educación direccionada al Desarrollo y
Entrenamiento Gerencial y Ejecutivo**

Principales Clientes



El Sistema de Gestión de RH

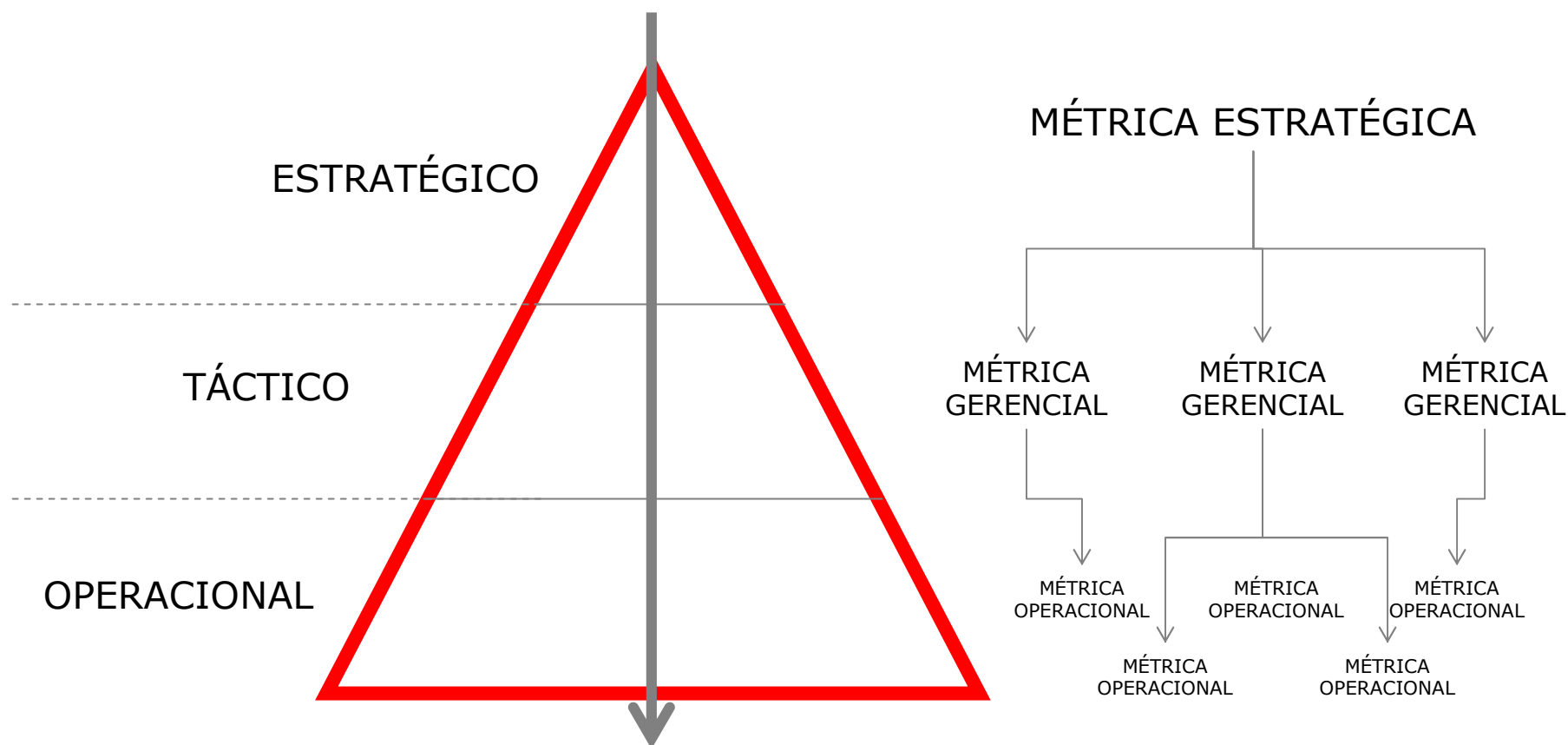


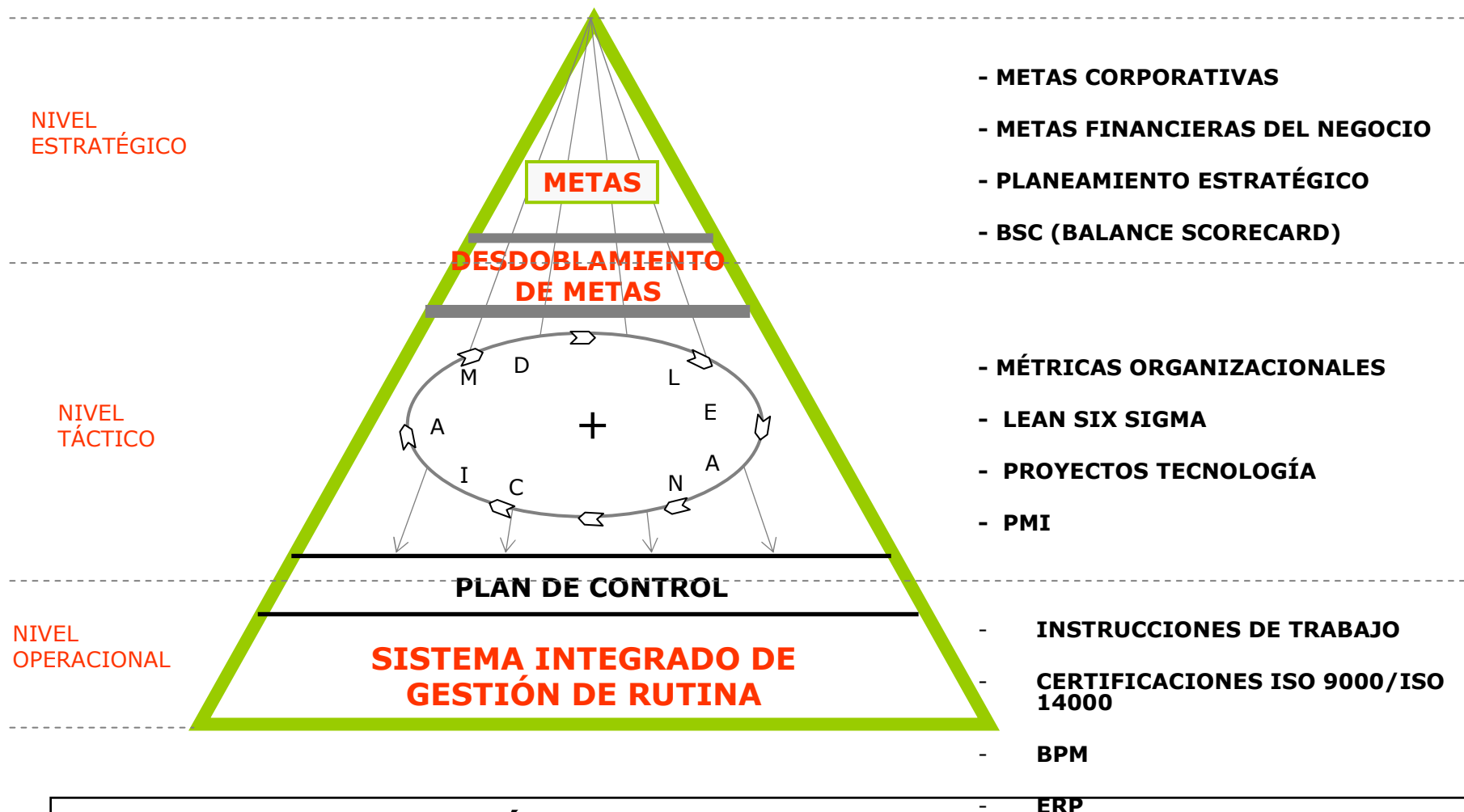
Gestão Por Processos

Desdoblamiento de Métricas

Visión de Gestión de la Empresa

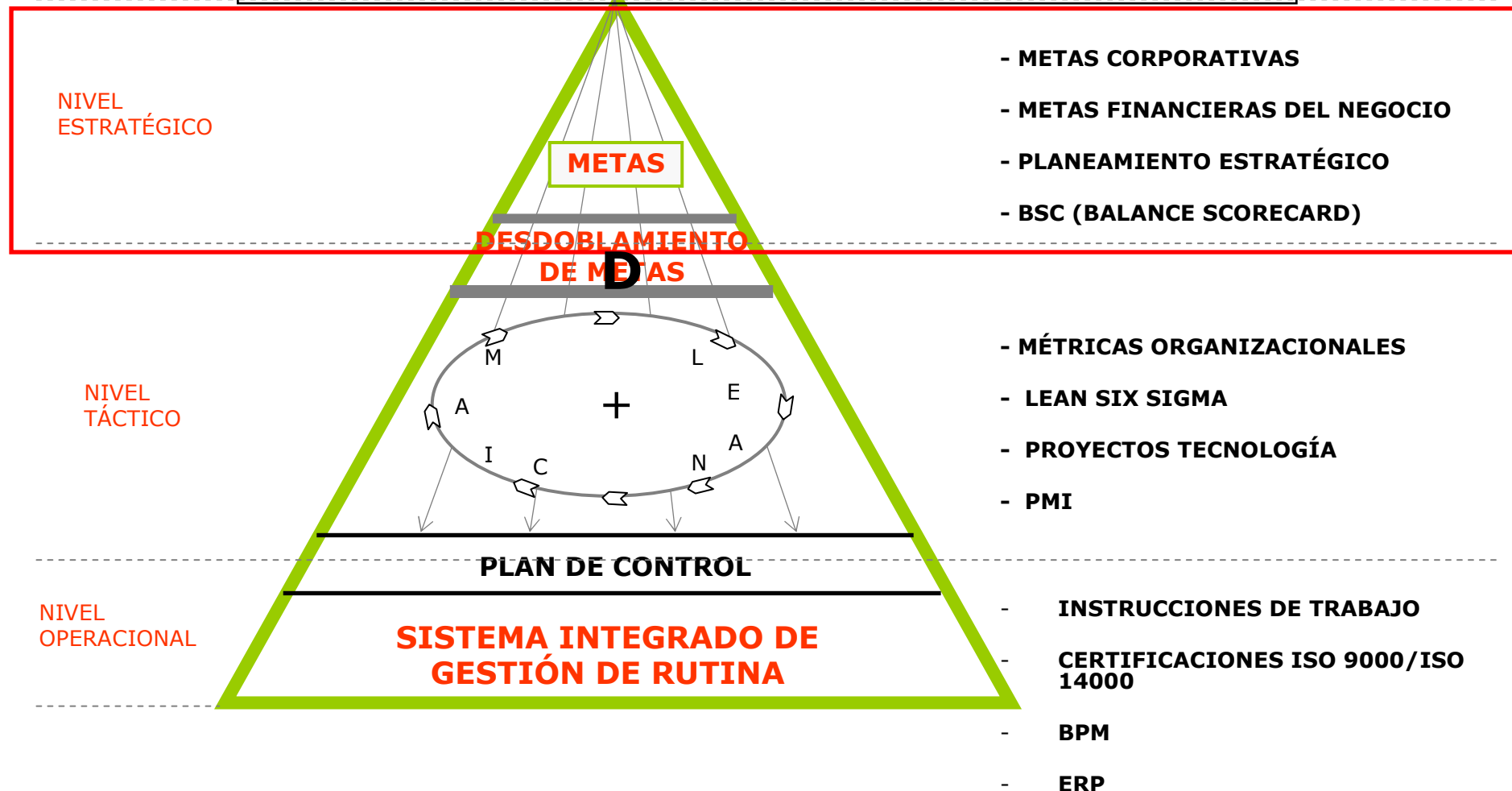
HACIENDO EL DESDOBLAMIENTO





Conjunto de Metodologías y Herramientas para la Gestión de una Empresa

RH como parte integrante del Planeamiento Estratégico



Papel del RH en el Planeamiento Estratégico

- Desdoblamiento de las Metas de la Organización en indicadores (KPI's) del área de RH
- Reportar a lo largo del año la evolución de los principales indicadores para la Alta Administración
- Crear un “ pulmón “ de proyectos a partir de los indicadores
- Alinear el cumplimiento de los objetivos de RH con la remuneración variable de los Gestores de RH
- Auxiliar en la definición de los proyectos de inversión para los procesos que ya atingieron el tope de desempeño con la tecnología actual (entitlement)

Gestión por Procesos – Desdoblando Métricas - RH

Quality Function Deployment (QFD)

SUBTÍTULO:

H - HIGH (9)
M - MEDIUM (3)
L - LOW (1)

MÉTRICAS DE LAS ÁREAS OPERACIONALES

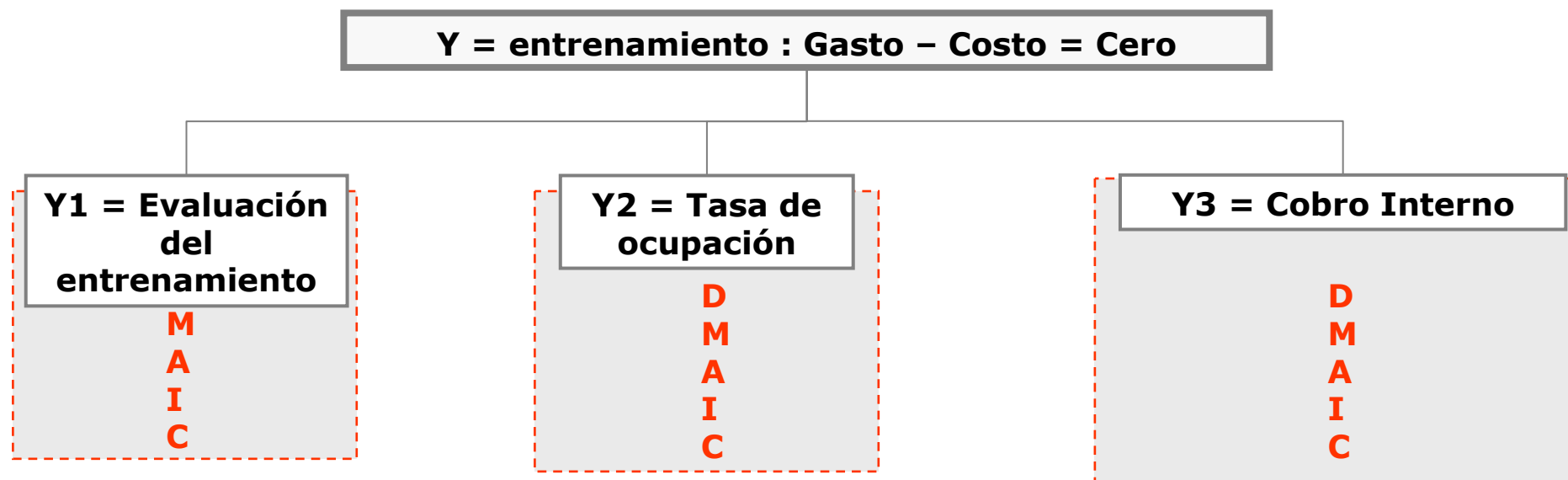
IMPORTANCIA PARA EL NEGÓCIO

MÉTRICAS DE LA ORGANIZACIÓN (ESTRATEGICO)

		Tasa de posiciones de Ejecutivos con personas de la propia empresa - Meta : 70%	Disminuir errores en hoja de pago - Meta : 0,5%	Impacto sobre la Hoja de Pago : Meta + 2%	Sueldo : ajustar a 20% ; 70% e 10%	Reclutamiento y Selección : Inferior a 30 días	Entrenamiento : Meta : Receta - Costo = cero	Costos con gastos médicos . Meta : bajar 5%
MARGEN OPERACIONAL: + 10%	5	M	L	H	H	M	H	H
FLUJO DE CAJA: +10%	4		L			M		
VENTAS: + 10%	3			L	M	L	M	
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL : AUMENTAR 5 PTOS	2	H	M	M	H	M	H	M
COSTOS FIJOS: - 10%	3	M	L	H	H	H	M	H
PRIORIDAD		42	18	81	99	63	81	78

Ej : ¿Cómo vamos desdoblar Esa Meta en proyectos ?

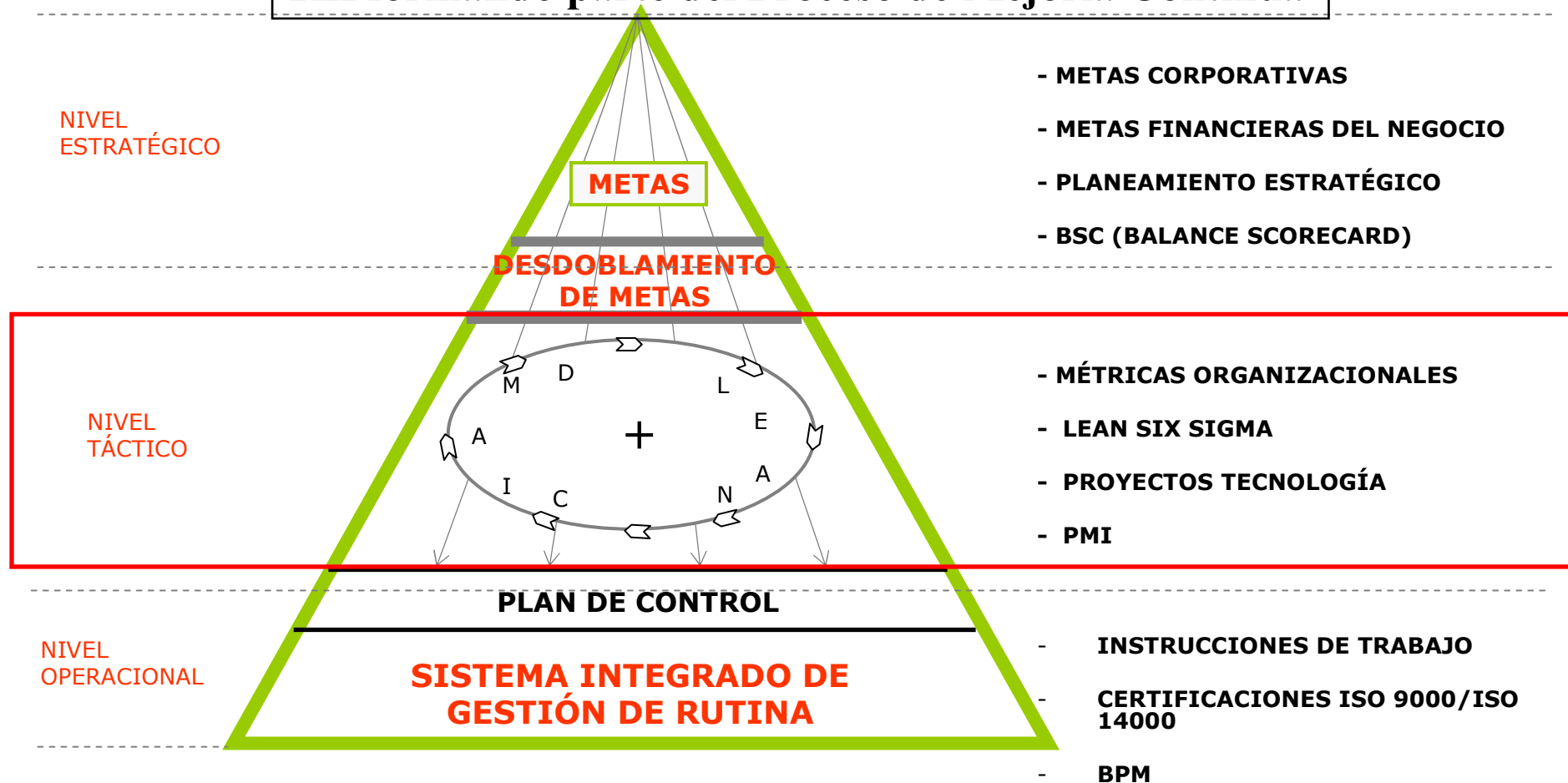
Proyectos de Mejoría - DMAIC



- Todos los empleados de RH contribuyen con un proyecto además de las responsabilidades primarias
- Proyectos liderados por los GB's con auxilio y soporte de los BB's
- Proyecto relacionado a las actividades diarias del GB en RH
- Tiempo medio para finalizar el proyecto : 4-6 meses
- Reducción de, al menos, 50% en la cantidad de defectos
- Si posible con retorno financiero para la empresa

La metodología DMAIC es aplicada en cada proyecto

RH formando parte del Proceso de Mejoría Continua



Definir las Metodologías y Herramientas que formarán parte de la Mejoría Continua ^{ERP}

RH utilizando Seis Sigma para melhorar los procesos de RH

- Definir los Proyectos Seis Sigma que serán desarrollados y crear un Sistema de acompañamiento de los proyectos
- Definir un facilitador dentro de RH (Black Belt) , de preferencia “full time”
- Atraer los mejores talentos de RH y ponerlos para liderar los proyectos Seis Sigma . Usar los proyectos como un “ estimulador” de carreras
- Trabajar en conjunto con el área de TI para definir los procesos que serán meta de una actualización tecnológica

Seis Sigma – La Metodología D-M-A-I-C

Definición 1. ¿Cuál proceso será mejorado?

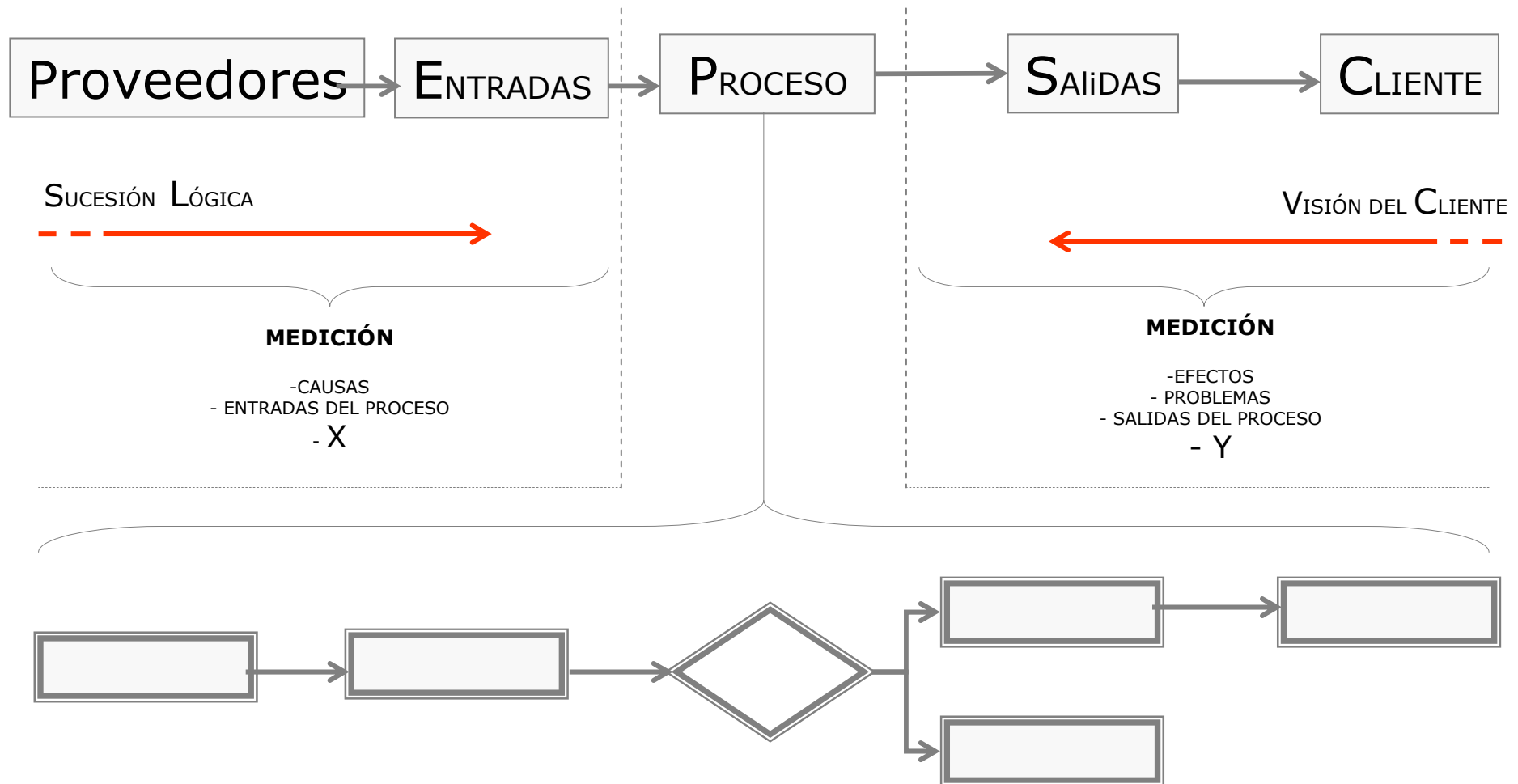
Medición 2. ¿Cuál es la frecuencia de los defectos ?

Análisis 3. ¿Cuándo y dónde ocurren los defectos ?

Mejoría 4. ¿Cómo podemos corregir el proceso ?

Control 5. ¿Cómo podemos mantener el proceso correcto?

Seis Sigma – Visión de Proceso



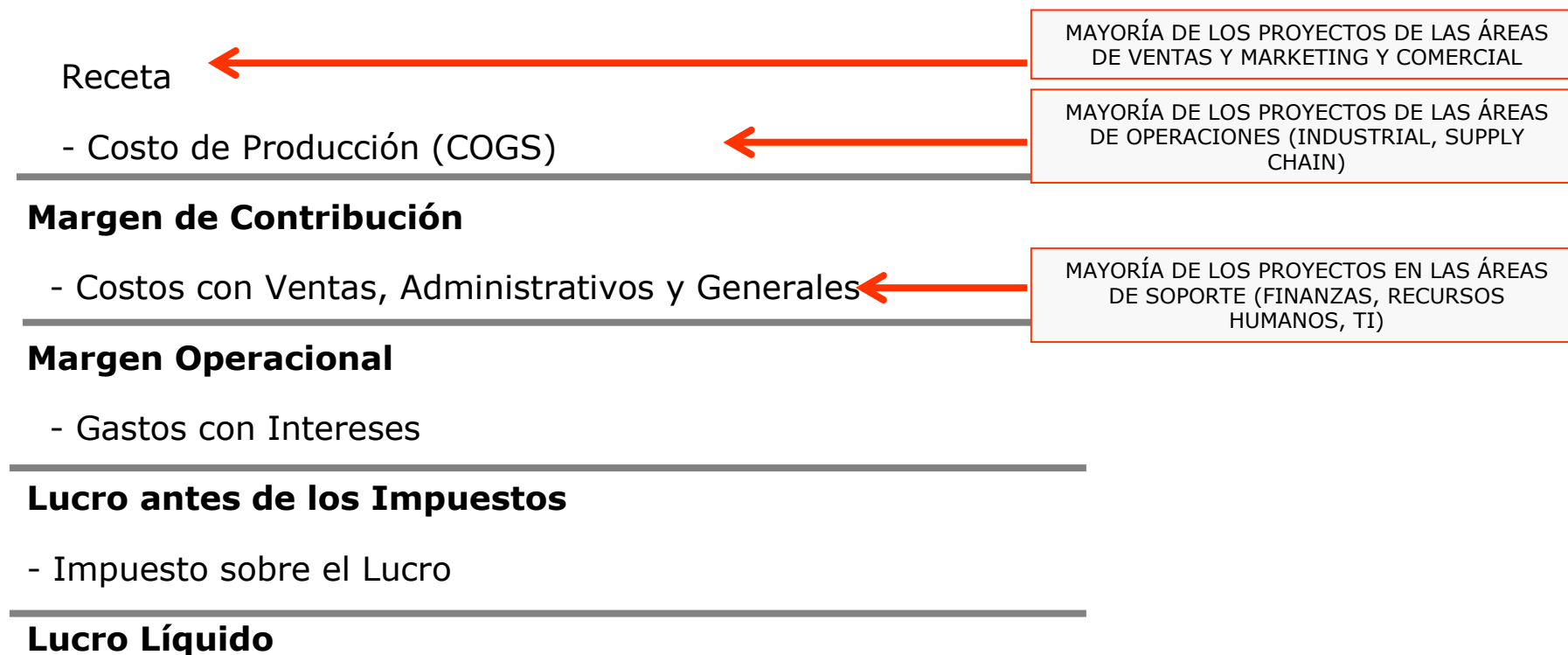
6 σ igma

v.

6 \$igma

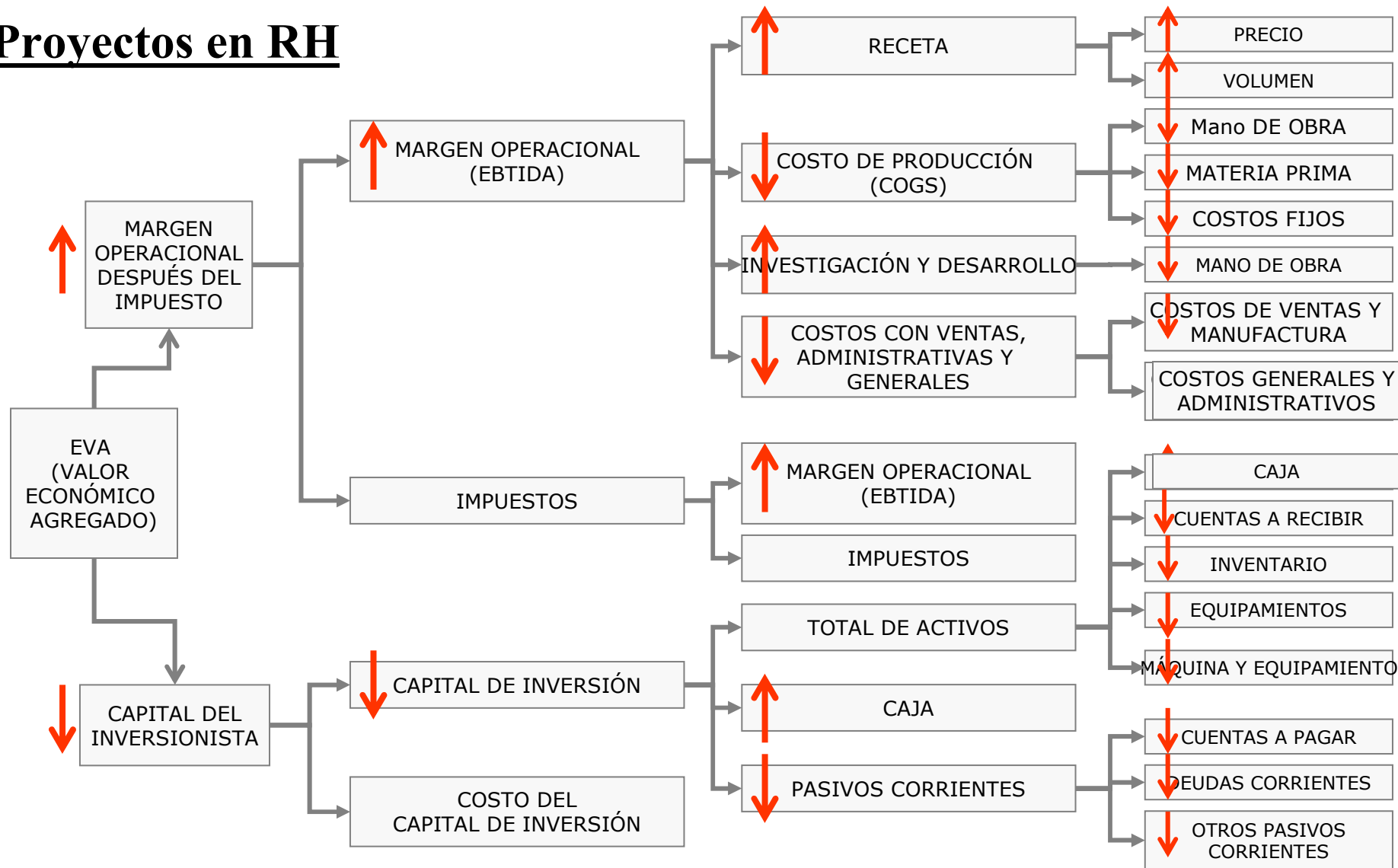


Beneficios Financieros de los Proyectos

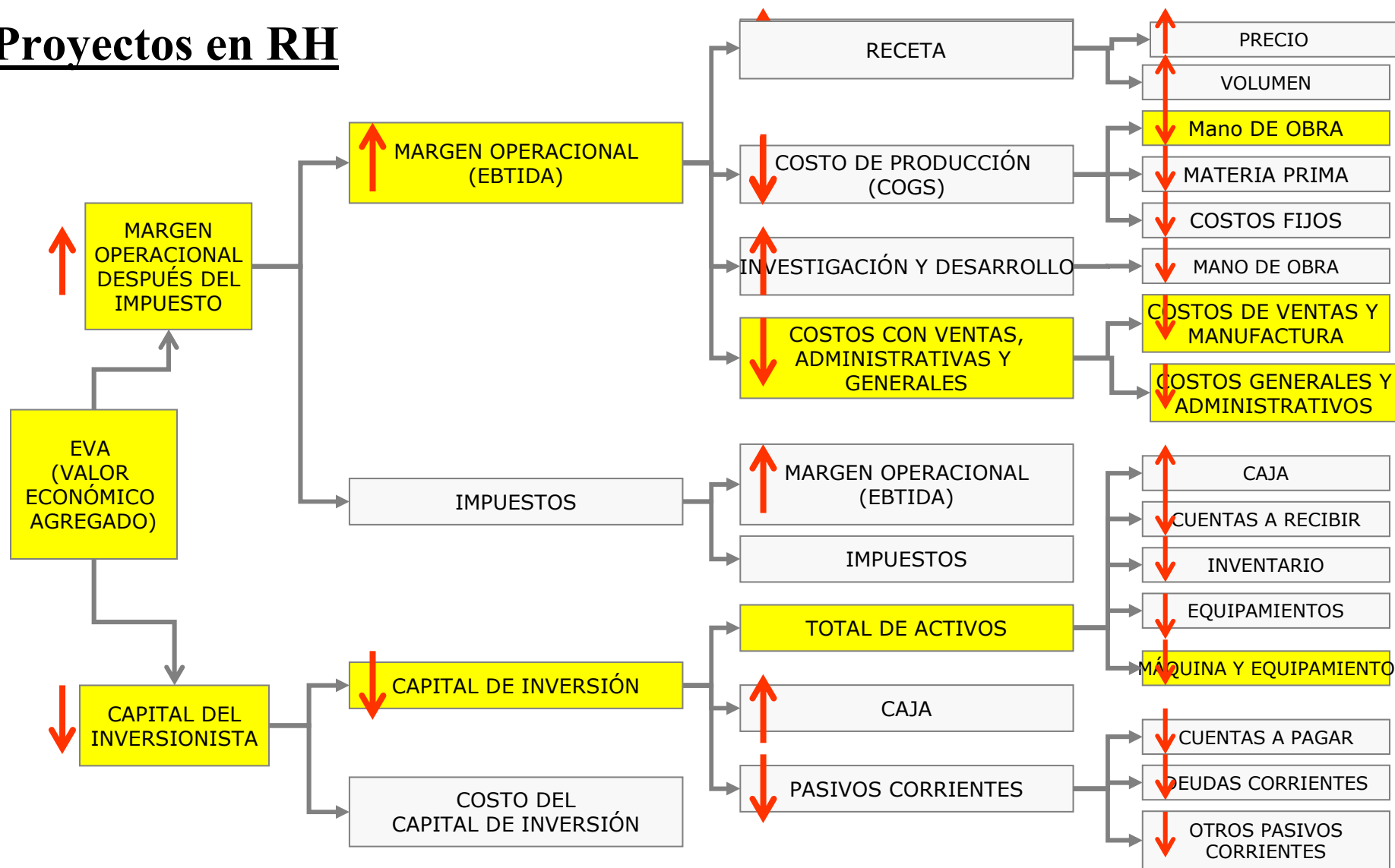


Levantamiento del impacto financiero anual del proyecto en los informes de la Compañía

Proyectos en RH



Proyectos en RH



Típicos Proyectos Seis Sigma en RH

- Reducción de Errores en la Hoja de pagamiento
- Implementar préstamo consignado para los empleados
- Reducción de turn over en el Programa de Trainees
- Reducción de pasivo trabajista
- Aumentar la tasa de posiciones de ejecutivo ocupada por las personas de la empresa
- Home office para las personas del Administrativo
- Reducción de gastos con Salud
- Reducción en el Ciclo de tiempo del proceso de Reclutamiento y Selección
- Reducción de gastos con hora extra no programada
- Reducción de faltas en el área operacional
- Adecuación de los sueldos a la Curva de Sueldo definida para la Organización
- Mejoría del Clima Organizacional de la Empresa

EJEMPLO DE PROYECTO SEIS SIGMA EN RH



Ejemplo de Proyecto

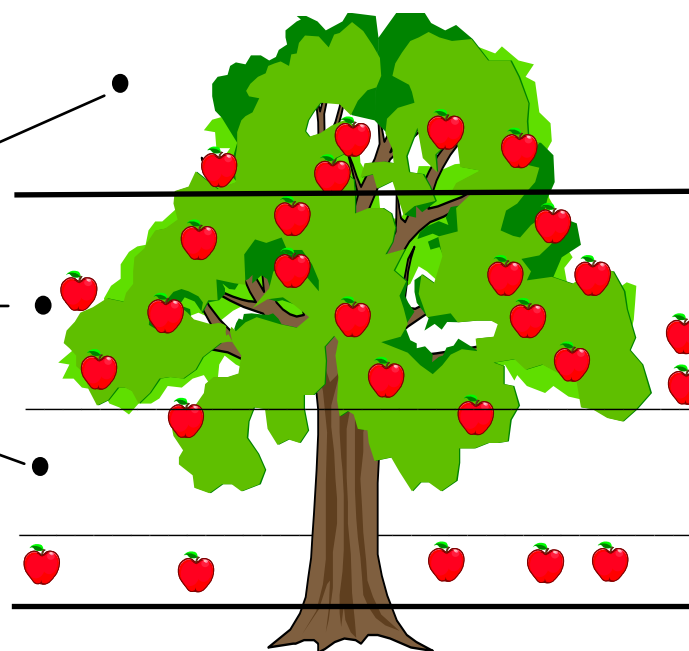
Definición:

Aumentar la tasa de posiciones de ejecutivos ocupadas por personas de la propia Organización .

Potencial ganano financiero : en el año anterior fueron gastados R\$ 720.000,00 con contrataciones de altos ejecutivos (sueldos mayores de R\$ 100.000,00 al año)

σ	PPM
6	3,4
5	233
4	6.210
3	66.807
2	308.537

CAPACIDAD DEL PROCESO	DEFECTOS POR MILLÓN DE OPORTUNIDADES



"Frutas Seleccionadas"
6 Sigma - DFSS
Inversiones en
Tecnología

LÍMITE DEL PROCESO

"Frutas Arriba"
6 Sigma - DMAIC
Optimización de Procesos

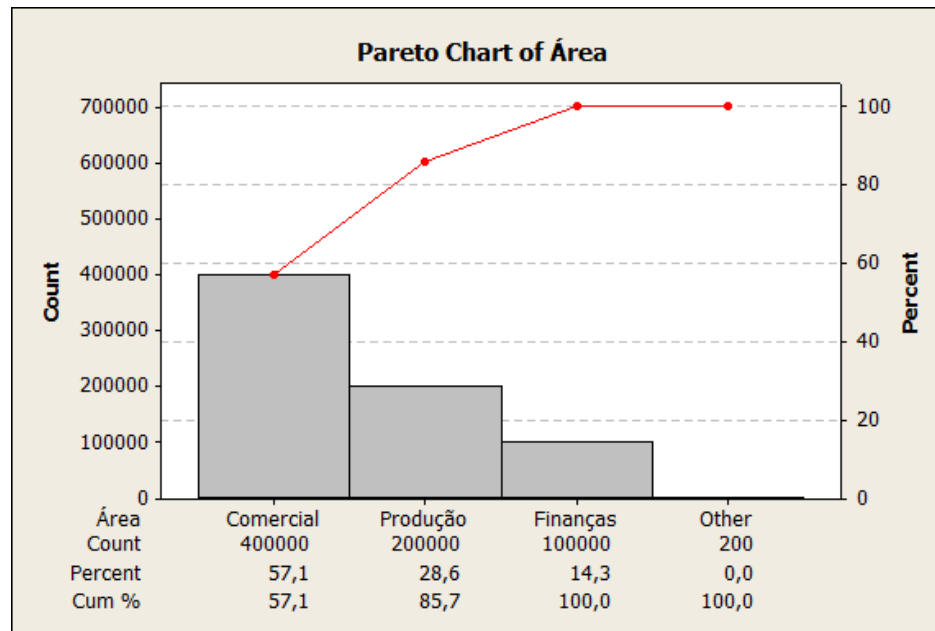
'Low Hanging Fruit'
PDCA
8D / Kaizen

"Frutas en el Suelo"
Lógica
Ver y Actuar

Ejemplo de Proyecto

Medición: En los últimos 3 años ,75% de los puestos de altos ejecutivos fueron ocupados por personas de dentro de la Organización. 25% de los puestos fueron ocupados por ejecutivos de fuera. Ese es el actual “nivel de defecto”

Nivel sigma actual : 2,2 σ – 250.000 Defectos por millón de oportunidades



Ejemplo de Proyecto

Análisis : ¿Cuáles son las principales causas de la empresa no lograr completar 100% de los puestos de Ejecutivos con personas de la propia empresa?

X1 – sistema para definición de backups no son obedecidos en algunos casos

X2 – áreas y negocios aun reluchan en informar sus principales talentos

X3 – aun no se gasta tiempo suficiente para la evaluación de los empleados

X4 – áreas evitan ceder sus mayores talentos

X5 – sistema de entrenamiento de formación de Líderes necesita contemplar más personas en la Organización, principalmente los “Líderes Emergentes”

X6 – Cultura de promoción por tiempo de casa en vez de Competencia para ocupar un puesto en algunos departamentos

Ejemplo de Proyecto

Mejoría : ¿Cuáles son las acciones que deberemos tomar para mejorar el proceso?

- 1-) colocar la evaluación de las personas como parte de las metas de los ejecutivos en la Organización
- 2-) Formalizar el sistema de back-up en 3 niveles : inmediato; 2 años y 5 años
- 3-) Definir los trainees con base en los huecos presentados en el sistema de back-up
- 4-) Costos con el Reclutamiento y Selección estarán en el centro de costo del área solicitante y no más en RH
- 5-) Crear los entrenamientos de Liderazgo en 3 niveles : Líderes emergentes; Nuevos Líderes y Liderazgo Avanzado

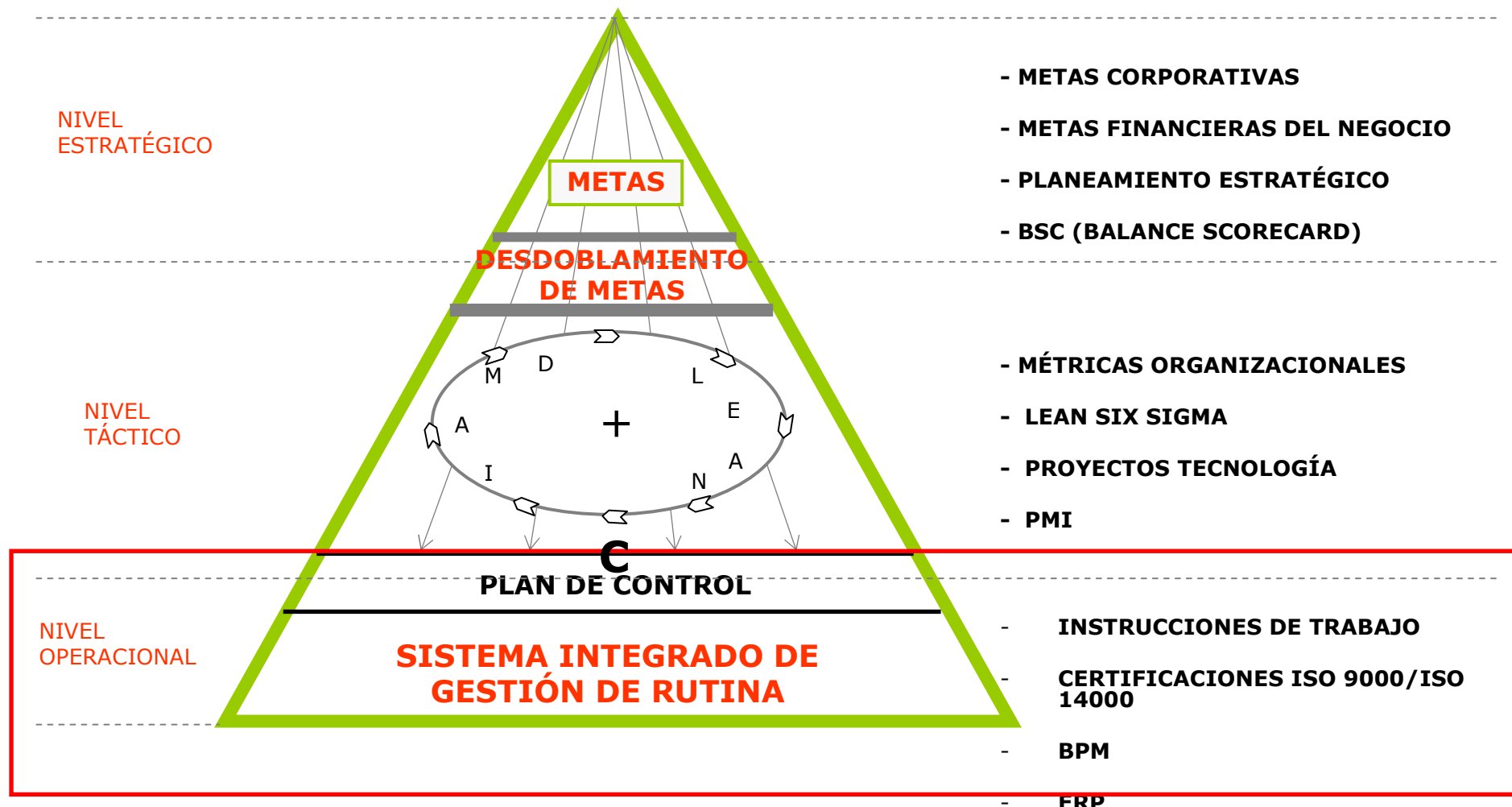
Ejemplo de Proyecto

Control: medir la eficiencia de las acciones tomadas y establecer controles

Plan de Control:

- 1-) Levantar mensualmente el porcentaje de posiciones de ejecutivos con back up inmediato y cobrarlos para identificar los back up's cuando no los tengan
- 2-) Establecer el control del porcentaje de posiciones de ejecutivos ocupada por personas de dentro de la propia empresa
- 3-) Tras la ejecución de los proyectos, sólo 1 persona en 10 (10% de las posiciones) vino de fuera de la Organización, es decir, el “nivel de defecto” disminuyó para 100.000 DPMO o $\sigma = \underline{2,9}$ (en comparación al nivel del inicio del proyecto que era $\sigma = 2,2$)

Gano Financiero alcanzado : R\$ 500.000,00



Incorporar los cambios realizados al día-a-día de la Organización

RH utilizando la Gestión de Rutina para perpetuar las mejoras hechas

- establecer reuniones periódicas de acompañamiento de las principales métricas de RH por medio de los Planos de Control
- Auxiliar en la actualización de los Procedimientos y Mapas de Proceso
- Garantizar que las mejoras hechas en los Proyectos de Mejoría Continua serán incorporadas en la Gestión de Rutina
- Resolver los problemas operacionales del día-a-día por medio de Metodologías de Solución de Problemas – MASP
- Pasar para Mejoría Continua los problemas crónicos que no pudieron ser resueltos en el Plan Operacional
- Usar el ERP como instrumento de Gestión

Papel de Seis Sigma en el Desarrollo de Líderes

Champion (Alto Liderazgo)

- Involucrar la a Alta Administración y Media Gerencia por medio del entrenamiento de Champion
- Crear mecanismo alternativo para la certificación de la Media Gerencia
- Proyectos deben estar basados en las métricas y asuntos fuertes del momento en cada área

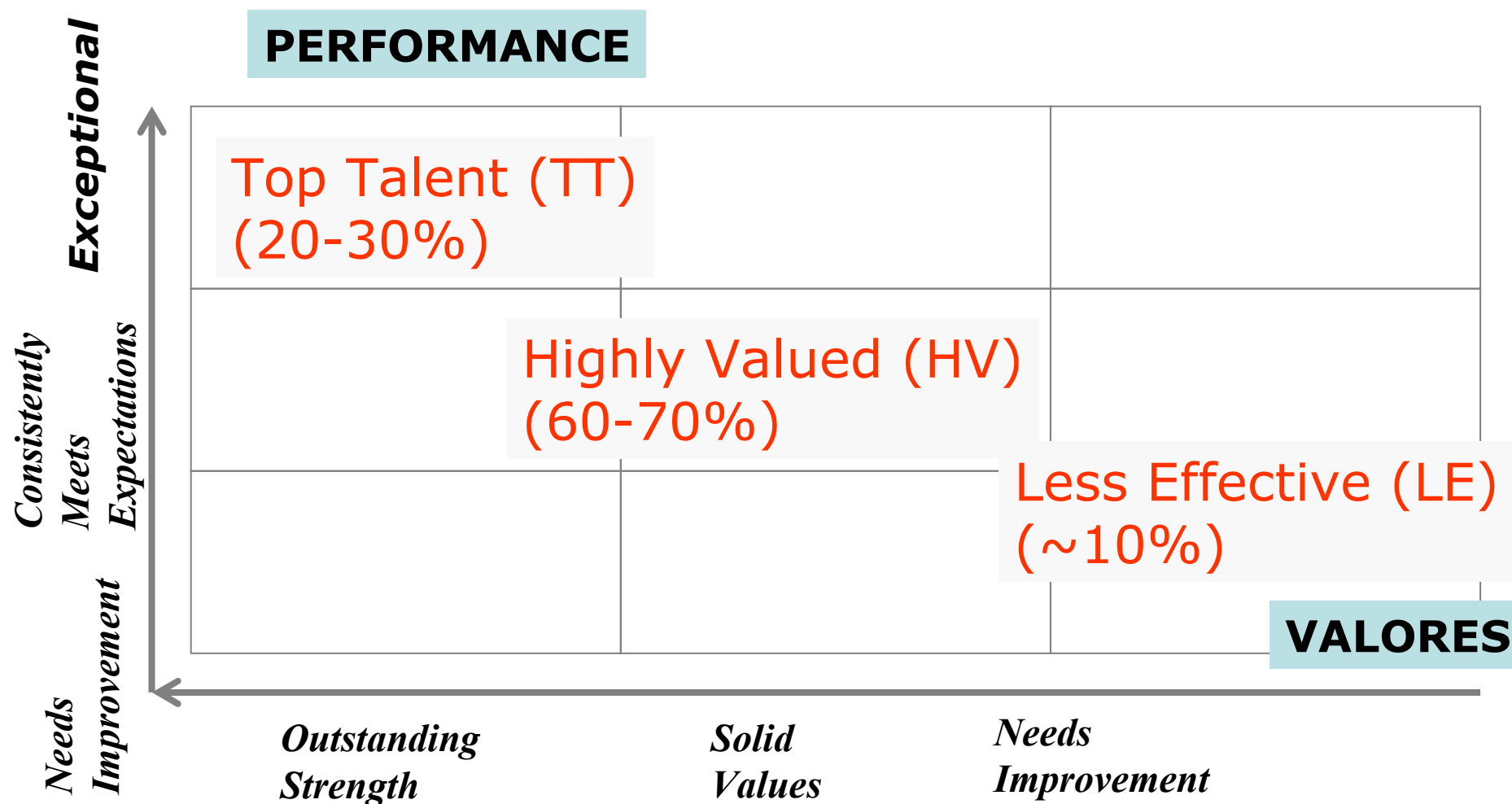
Master Black Belt / Black Belt (Facilitador)

- Crear mecanismo de Certificación y reconocimiento formal junto al RH
- No sacar el bb del área, aunque su enfoque principal es en Mejoría Continua – medio y largo plazo
- Desarrollar las habilidades políticas y de facilitación para el futuro líder

Green Belt / Yellow Belt (Líderes de los Proyectos)

- ¡¿Por qué no el 100 % de la Organización?!
- Use el área de Gestión como identificador de potenciales líderes

Usar el Modelo de Gestión para identificar los Potenciales Líderes en el RH



**“!!!El RH debe usar el Modelo de Gestión
para ser visto por la Organización
como parte operacional fundamental
y no sólo como soporte !!!”**

iMuchas Gracias!

Alberto Pezeiro

Socio Director

pezeiro@setadg.com.br

TEL.+55.19.3707-1535

CEL.+55.11.8110-0026

www.setadg.com.br

