

Capítulo IV **NUEVA CULTURA DE TRABAJO**

El crecimiento de G.E.M. no fue completamente previsto y algunas áreas del grupo no se desarrollaron lo suficiente, una de ellas es el departamento de Recursos Humanos que con una sola persona atendía a 5 filiales en nóminas y en busca de personal. Esto provocó que se contratara la gente sin un reclutamiento previo, sin una inducción y capacitación y que se formaran a como fueran aprendiendo y tomando experiencia.

Esta situación provocó un alto índice de rotación de personal, la presencia de robo en todas las filiales y el estancamiento del trabajador en un solo puesto. Ante la problemática existente el equipo de Reingeniería analizó y coordinó un programa general de inducción y crecimiento para todo el personal de todas las filiales involucrando a todos los gerentes de las filiales a trabajar con el programa.

IV.1 **Capacitación.**

Proyecto de educación y crecimiento del personal dentro del proceso Reingeniería del Centro de Distribución.

Dentro del C.D. se rediseñaron las áreas para obtener más flexibilidad, ya que la filial de mayoreo y el Centro de distribución estaban separadas en el personal, hubo reacción al cambio pero se logró integrar a todo el personal a trabajar únicamente como Centro de Distribución y ventas de Mayoreo.

Primeramente se trabajó en estructurar el programa de capacitación con el cual estaba entrando de lleno al proyecto para dar a conocer claramente la función del Centro de Distribución y como se estaría surtiendo a todas la filiales y los clientes de mayoreo.

El primer programa fue a corto plazo con duración de 3 meses, para dar a conocer únicamente los nuevos procedimientos, donde se trabajó más fuertemente con el personal administrativo del almacén que era donde repercutiría todo el funcionamiento.

El problema mayor que teníamos era el personal nuevo y el que llegó de las demás filiales, aparte el problema de rotación de personal. Dado esta situación se creó un plan de crecimiento para los trabajadores definiendo claramente los caminos por donde podía crecer para irse capacitando y adquiriendo los conocimientos cada vez más técnicos que redundaran en una mejor remuneración.

Todo el personal nuevo que se contrato se les pidió como estudios mínimos cursados de secundaria.

El programa general estaba dividido en 6 etapas:

Pre-primaria

Primaria

Secundaria

Preparatoria

Universidad

Maestría

El objetivo en el trabajo es desarrollar un personal con Multihabilidades capaz de desarrollarse dentro de la empresa con un Proceso de Mejora Continua. Se está consiente que los empleados quieren ejercitar sus facultades y virtudes por lo que es nuestro deber capacitar y dedicar a ello más tiempo y recursos, donde el personal ha de dedicarse a estudiar problemas específicos y a encontrar soluciones.

Pre-Primaria

Se considera que un trabajador está en el nivel de pre-primaria cuando es de reciente ingreso o no conoce los siguientes aspectos fundamentales de la empresa: su historia, sus valores, reglamento interior de trabajo, sueldos, prestaciones, significado de empresa escuela. Esto lo obtendrá a través de dinámicas, pláticas y videos. Requerirá también conocer sus compañeros y los procedimientos mínimos de su área de trabajo, para poder pasar de este nivel al siguiente.

Primaria

En esta etapa se conoce los proveedores y materiales por su descripción, la lógica de acomodo en la bodega, como flejar, entarimar, etc. esta etapa se lleva 3 meses en un trabajador.

En esta etapa el trabajador se empieza a capacitar en el proceso de Mejora Continua y atención al cliente en el surtido; llevando esta capacitación en todos los niveles. El trabajador en este momento se desempeña como auxiliar de almacén o como ayudante de chofer.

Cursos a recibir:

- Filosofía del proceso de Mejora Continua.
- Dinámicas.
- Valores de la Empresa II.
- Trabajo en Equipo (Vídeo).
- Cursos básicos de atención al cliente.
- Cursos básicos de Proveedores.

Secundaria

En este momento el personal está listo para ingresar a las áreas de surtido y atención al cliente. Esta etapa se divide en dos caminos surtido plomería y surtido patio, donde la capacitación que recibe personal tendrá la oportunidad de conocer todo el material que maneja el grupo con conocimientos de códigos y descripciones.

El funcionamiento de Surtido se dividió por líneas de proveedores y cada empleado está a cargo de una línea. Ejemplo: plomería cromada, conexiones de pvc, galvanizado, cobre, etc.

Cursos a recibir:

- Filosofía del Proceso de Mejora Continua.
- Trabajo en equipo.
- Atención a cliente, (¿Quién es el cliente?, Actitud de servicio).
- Cursos para conocer la lógica de los códigos y numeración de los proveedores.
- Recepción y acomodo de mercancía.
- Levantamiento de inventarios.
- Cursos técnicos de Proveedores.

Preparatoria :

En este nivel el empleado logra un puesto de encargado en las diferentes áreas dentro del C.D. o alguna filial, por ejemplo: encargado de surtido plomería, patio, urbanización, muebles de baño, cerámica, etc. Aquí se les capacita en el manejo y responsabilidad del montacargas y de los materiales.

Este personal ya tiene la capacidad de ingresar a puestos, ya que a éste nivel se les capacita en el uso del sistema de computo de la empresa.

La capacitación en cursos que brinda el proveedor a los encargados de área es a nivel más técnico para dar asesoría al cliente y conocer las partes de los productos. En esta parte los cursos abarcan hasta la instalación de los productos.

El personal que va responsabilizarse en estas áreas tiene que tener aptitudes de liderazgo y capacidad para solucionar problemas y organizar al personal.

Cursos :

- Filosofía del Proceso de Mejora continua.
- Trabajo en equipo.
- Motivación al personal.
- Atención al cliente.
- Cursos técnicos de los proveedores.
- Cursos básicos de computación y manejo de la red.

Universidad :

La licenciatura para el empleado es cuando ingresa a las áreas de ventas o jefe de almacén.

Las áreas de ventas son: Vendedor de mostrador, vendedor de piso y vendedor de calle. Esta persona debe de contar con una actitud positiva y disposición para atender y dar asesoría al cliente dependiendo de sus necesidades.

Cursos :

- Filosofía del Proceso de Mejora Continua.
- Ventas y atención al cliente.
- Técnicas de venta.
- Taller de conocimientos de nuestros clientes.
- Curso de crédito y cobranza.

Maestría :

En esta etapa el personal logra una especialización de conocimientos técnicos, asesoría en la instalación de grandes obras y el manejo gerencial de un punto de venta.

Especialización por áreas:

- Atención a constructoras y contratistas.
- Instalación y mantenimiento a sistemas de riego.
- Urbanización.
- Atención a proveedores y compras.

Cursos de desarrollo gerencial:

- Desarrollo de capacidades gerenciales.
- Desarrollo del estilo gerencial.
- Planeación y Negociación Estratégica.

Administración de una Filial.

Se elaboró un expediente por trabajador, donde se van llenado los cursos adquiridos por el trabajador y las áreas donde se ha desempeñado y las aptitudes que va desarrollando. La otra parte del expediente es una evaluación cada 3 meses donde se revisa su eficiencia, trabajo en equipo, actividad, capacidad, iniciativa, responsabilidad y honestidad. (Ver fig. VII, VIII, IX. Anexos.) Formatos de evaluación del expediente del trabajador.

IV.2 El manejo administrativo del Centro de Distribución.

Las instalaciones se dividieron como hemos visto en la Filial de Mayoreo y C.D. donde las áreas administrativas son Compras, Costeo, Contabilidad, Gerencia, y Oficina del C.D..

El manejo completo de la Red interna se lleva directamente desde el área Costeo, habilitando los programas de captura de entradas, facturación, altas de nuevos productos y todos los demás programas de la red interna. La Contabilidad de la Filial de Mayoreo y la empresa de Transporte se traspasó al Centro de Distribución, pero la idea es centralizar la contabilidad de todo el grupo en un Corporativo.

Todos los procesos administrativos del almacén se centralizaron en la oficina del Centro de Distribución. Se equipó con dos terminales, archivos, papelería, sellos, etc. necesario para monitorear el control del inventario desde este punto.

El personal administrativo de bodega está a cargo de tres personas, desde un principio se capacitaron con todo el nuevo sistema de trabajo y dividiendo las responsabilidades en dos personas encargadas del recibo de documentos y captura de entrada de todos los materiales, la atención a clientes y filiales. Para la coordinación, programación y toma del inventario se contrato un Ing. Industrial para darle seguimiento.

Los procesos que se manejaron en esta oficina nacieron con el proyecto y algunos se modificaron en el transcurso del tiempo buscando que fueran lo menos burócratas posibles. Los procesos más importantes fueron los siguientes:

Las Entradas de materiales.
Transferencias entre Filiales.
Facturación a Filiales.
Mermas.
Devolución a proveedores
Salidas a Vista.
Control de Envíos.
Consumos Internos.
Monitoreo completo del inventario.

Para el manejo de estos procesos se diseñaron algunos formatos para el control del inventario ver (Fig. IV, V,VI. Anexos).

El C.D. se dividió en áreas. En cada área se designó un encargado cuya responsabilidad es recibir el material que llega de los proveedores o de las filiales y revisar el material cantidad y calidad dado el pedido de la Filial y la documentación del chofer, para seguidamente si llegó bien darle entrada al sistema o en caso contrario reclamarle al proveedor. Ya una vez capturada el jefe de almacén autoriza la entrada.

Otra de las funciones de la oficina del C.D. es atender las Quejas, Devoluciones y Cambios Físicos tanto de las Filiales y de los clientes de Mayoreo, para dar una respuesta más rápida al cliente.

El personal promedio que labora en el C.D. es de 40 empleados entre administrativos y bodega.

IV.3 Inventarios.

El trabajar con la Red Interna Unisys con que cuenta el grupo es muy difícil por la poca capacidad que tiene, es obsoleta, lenta y con muchos errores en el programa de manejo de los inventarios. Este equipo cuenta con 10 años desde que se instaló, en aquel momento fue de gran ayuda, ya que el inventario era pequeño lo cual era fácil manejar los códigos y descripciones, ahora con 15,000 o más productos se a tornado lento y difícil.

Aunque se mejoró el control del inventario de una confiabilidad de un 30 % a un 97% en la cerámica y un 80% en plomería, se tenía que trabajar muy duro con el programa de levantamiento, supervisión y captura, estando muy atento a todos los proceso como son: Las Memas, Cambios físicos, Entradas, Facturación, Consumos internos, Devoluciones, Devoluciones a proveedor, las Transferencias, Salidas a vista, etc. Todo este trabajo era muy agotador y provocaba desánimo por los errores en que caía el sistema. Otro de los problemas que se presentan es la duplicidad de captura de información en almacén y contabilidad por contar con diferentes sistemas de computo.

Con la creación del C.D. se desarrolló una nueva lógica para las claves y descripciones de los artículos por líneas de producto y se centralizaron las altas de los artículos, ya que cada Filial ponía sus propios códigos y descripciones.

Se propuso un nuevo sistema de computo en línea con máquinas PC pentium y la utilización de un servidor, conectando primeramente todas las filiales locales con manejo de códigos de barra. Se presentaron algunas propuestas pero hasta la actualidad el grupo no se ha decidido.

El equipo de Reingeniería propone la utilización de un nuevo sistema con códigos de barra como la parte complementaria al cambio de los procesos, así el grupo ampliaría más su Ventaja Competitiva por el control de sus inventarios y existencias no únicamente del C.D. sino del grupo completo.

IV.4 Mejoras y logros.

Capacitación:

La rotación del personal disminuyó de un 20% mensual promedio al .5%, obteniendo este resultado gracias en gran medida al programa de capacitación y crecimiento al personal.

Centro de Distribución.

En la Bodega del C.D. en el área de Pisos y Azulejos se levantaron a 4 niveles del piso en vez de 2 ahorrando más del 65% del espacio. Esto se pudo realizar por el uso de fleje de plástico de ½ pulgada, esquineros y empaletado con stretch film de 18 pulgadas para que no fuera abrirse la tarima por el peso (El peso de una tarima puede variar de 1.2 a 2 toneladas). La lógica que se le dió al acomodo de las tarimas fue por la rotación de los pisos y azulejos, teniendo más cerca de los andenes a los proveedores con mayores volúmenes de mercancía. También se acomodaron tarimas de pisos y azulejos en los racks, manejado líneas de proveedores pequeños.

Uno de los cambios que tuvo un gran impacto en la disminución de mermas fue en entarimar los sacos de adhesivos y empaletarlos y ponerlos en los Racks, en tarimas de 60 sacos, con esto se logró desaparecer las mermas de este producto. Otra mejora fue el ponerle una base de madera a los diablitos para que no se rompieran tanto los sacos como los muebles de baño.

El diseño de la Jaula para montacargas fue de gran ayuda para bajar las mermas, pero el mejor resultado fue disminuir el tiempo de carga de las unidades en el surtido a las filiales. En un principio acarrear 200 inodoros en diablito te llevaba tener todo un día una unidad de transporte parada para que se cargara y hoy con este método únicamente 15 ó 20 minutos.

El ahorro promedio en mermas que se estimó mensualmente fue \$50,000.00 únicamente en el Centro de Distribución lo que equivaldría a un día de venta de la filial más chica.

Con el Presurtido a los clientes y a las filiales tanto en envíos como en cliente recoge, se obtuvo un gran resultado en el ahorro en tiempo de servicio que estaba dando. Las Rutas Sur y Norte donde se perdían 2 días, teniendo parado un camión únicamente en cargar, con el presurtido 3 horas fueron suficiente para tenerlo listo. Si cliente hacía sus compras por la mañana este podía pasar a recogerlo por la tarde sin esperarse a que le surtieran.

Orden y Limpieza:

El polvo en la bodega del C.D. era un problema por lo tardado de su limpieza, aquí la solución se logró por la utilización de aserrín con diesel y trapeadores del tipo mops para la limpieza de toda la bodega en menos de 1 hora.

En el área de patios se mejoró la presentación y acomodo de toda la tubería, tinacos y calentadores. Se recuperó una gran cantidad de productos defectuosos por ejemplo calentadores que tenían años y se lograron cambiar a los proveedores.

Por el siniestro que pasó se tenía mucha mercancía fuera de su lugar y bastante en buen estado, de ésta se recuperó más del 50% del material y volvió a su lugar para su venta.

La utilización de letreros en la bodega y en los racks ayudó mucho para la lógica del acomodo y localización de la mercancía. Se modificaron estructuras y contenedores de materiales para ponerlos más a la mano del surtidor y darle más rapidez al servicio.

Inventarios:

En control de inventarios se logró una mejor confiabilidad en el sistema de la red, empezando de un 30% hasta llevarla y mantenerla en un 95% en cerámica y un 85% en plomería. Con este resultado se logró dar a las filiales mucha mayor capacidad de respuesta de nuestros inventarios.

Transporte:

Control de cargas y descargas de camiones se llevó por turno para lo cual se manejó un listado con llegada posible de la mercancía para abrirle el espacio correspondiente en la bodega. En el caso de ser una unidad de transporte del grupo se descargaba inmediatamente para que la unidad se desocupara para cargarse aquí o en otro punto.

Con el aprovechamiento al 100% de todas las unidades, generó como resultado que a mediano plazo se lograra adquirir nuevas unidades de tipo Tonelada y abrir un taller de lavado y mantenimiento.

Con el ahorro en fletes foráneos se pudo pagar dos unidades tipo trailer en dos años y adquirir otros dos por arrendamiento.

Con estos resultados la empresa logró establecerse como una línea de transporte que buscará a largo plazo convertirse en una línea de paquetería que atienda el noroeste del país.