

Enseñando al Elefante a Bailar

Como gestionar el cambio

En todo proceso de cambio y mejora existe una resistencia, una parte viene de los individuos y otra parte viene del propio sistema.



Para completar un cambio es necesario no distraernos en el día a día y concentrarnos en los grandes temas

Inventario y cuadro de stocks

La primera tarea es el inventario. Las ventas se realizan con el stock del ERP y la preparación con el stock de CDN por eso hay que hacerlos coincidir para que el servicio al cliente sea impecable.



Se compone de tres tareas

- Inventario completo finalizado
- Cuadre del stock del ERP y de CDN
- Muestreo de inventarios diario

Control de errores del conector

El conector del ERP y el de CDN son dos programas nuevos que hay que controlar, así como



Se compone de las siguientes tareas

- Revisar todos los días el listado de descuadre
- Analizar las causas mirando los movimientos de ayer
- Solucionar sólo la que más se repita
- Cuadrar los stocks para el día siguiente volver a analizar

Reorganización del personal

Hay que conseguir que todo el mundo cambie sus estándares de trabajo, tanto los favorables como los opositores y tanto los rápidos como los lentos.

Este cambio tiene cuatro fases

Etapa I: Formación

- Incertidumbre en el propósito del cambio
- Incertidumbre en la estructura ¿Quién hace que?
- Incertidumbre en el liderazgo ¿Quién manda?
- Continuo "sondear las aguas"

Acciones: Estandarización, Capacitación y Vigilancia

Formación

Etapa II: Conflicto

- Comienza con la aceptación de la existencia del grupo
- Comienzan los conflictos
- Todos quieren opinar

Acciones: Mantener la calma y estar dispuestos a hablar. Buscar las causas reales. Capacitación y vigilancia

Tolerancia

Etapa III: Cohesión

- Comienza cuando hay una jerarquía de liderazgo clara
- Hay sentido de la identidad y la pertenencia
- Se establecen reglas, valores, métodos y herramientas
- Relaciones de trabajo estrechas, hay cohesión

Apoyar a los responsables, diseñar normas, compromisos y pedir su cumplimiento. Vigilancia y consecuencias

Liderazgo

Etapa IV: Desempeño

- Estructura funcional aceptada por el grupo
- La energía está toda centrada en realizar la tarea
- Enfoque en el resultado
- Se flexibilizan los roles

Aumentar los objetivos, subir el listón
Premiar. Sueldo variable

GAT: Autonomía

Una ayuda para la vigilancia y la mejora es el control de los datos.

CDN Gráficos de mejora

Lineas de Recepciones/ Expediciones

Estudio de rutas

Productividad Resumida

ABC de disponibilidad

Estudio de inventarios aleatorios

Ocupación de ubicaciones

CDN Evaluación del desempeño

Operario	Recep	Repaso	Coloc	Prep	Dist	Envío	OBJ	Lunes	Martes	Miercole	Jueves	Viernes	Media
Alvaro Luis		2	1	1	2	1	200	234	256	234	180	122	205
Ana María	1	1	4				400	325	349	211	195	196	255
Andrea	1	3	1				400	422	435	422	350	430	412
Angel Andres	2	1	2				400	436	265	298	410	198	321
Esther Meria	1	2	1				400	420	452	411	409	422	423
Francisco José	4	1	1	1	1	1	300	310	305	290	325	330	312
Isabel María	1	4	1	1	1	4	400	234	256	234	180	122	205
Juan Antonio				2	4	1	200	210	234	271	208	201	225
Juan Pedro				1	1	1	400	320	282	291	305	307	301
Miguel Angel				4	1	1	400	132	145	184	210	222	178
Pedro Angel				1	3	4	400	205	245	234	201	222	221
Rodolfo	1	3	1	1	2	1	400	242	205	263	283	305	260

Ideas de mejora



El cuadrado mágico

- 1 1 lado: Comprende y aplica estrictamente los procesos diseñados
- 2 2 lados: ... y asegura la calidad
- 3 3 lados: ... y en el tiempo estándar
- 4 4 lados: ... y es capaz de formar y guiar a sus compañeros

Reordenación de los flujos

Quando se hacen pedidos grandes ocurre lo mismo que cuando todos queremos pasar por la misma calle a las nueve de la mañana ... se provoca un atasco

Organizar las fechas de los pedidos con tres pedidos semanales para los proveedores más importantes y dos por semana para los menos importantes