

Caso equipos de alto desempeño en la industria automotriz



Fuente: freepik.es

Resumen

En 2014, una empresa de la industria automotriz, decide implementar una iniciativa de equipos de alto desempeño, que le permita diferenciarse y generar valor de manera sostenida. El desafío: implementar un cambio transformacional de largo plazo en el **ámbito suave**, en una organización de corte altamente técnico. Luego de 7 años de vida, el programa tiene resultados tangibles y **Kamaleo®**, reflexiona sobre el soporte brindado en el viaje de cambio.

Contexto

La empresa. Perteneciente a uno de los principales grupos a nivel mundial, fabricantes de sistemas para la industria automotriz, tiene más de 23 años de presencia en México, cuenta con más de mil colaboradores y se localiza en el Estado de Puebla.

La iniciativa. En el otoño de 2014, al identificarse como una necesidad estratégica, la organización, a través de un Comité de Diseño liderado por el CEO, se da a la tarea de **implementar un modelo de equipos de alto desempeño**, que incorpore mejores prácticas a nivel global y que sea compatible con la empresa y su realidad local.

Lo anterior, bajo el contexto de haber realizado un primer intento años atrás, con resultados poco favorables. Quedando en la memoria colectiva de algunos grupos de colaboradores de aquél entonces, el estigma de que iniciativas de este tipo tenían bajas probabilidades de ser implementadas con éxito en la organización.

El propósito. El Comité de Diseño lo ha articulado como: sentar las bases para hacer del trabajo en equipo un **atributo cultural**. Lo cual, ha implicado un **kambio transformacional de largo plazo** y un verdadero desafío, debido al perfil altamente técnico de la organización y a los diferentes grados de participación de las audiencias clave.

¿En qué consiste la iniciativa?

Conformar equipos de trabajo interdisciplinarios con roles y objetivos definidos, que aporten a los objetivos de incrementar la **productividad**, el **sentido de pertenencia** y a que la empresa sea un **gran lugar para trabajar**.

En el modelo, están definidos **cuatro niveles** de desarrollo de los equipos, para incrementar de manera progresiva su experiencia en el programa, así como su contribución a los objetivos.

Así, el programa inicia como un **piloto** en 2014, con 120 colaboradores del área de producción y 12 equipos en Nivel 1; en dos de las cuatro Unidades Operativas que tiene la empresa en México.

¿Cuál es su valor?

La iniciativa es disruptiva por naturaleza, ya que promueve **cambios de *mindset*** en líderes y colaboradores, modificando los esquemas tradicionales de una estructura organizacional jerárquica, en donde los cambios típicamente se gestaban “de arriba hacia abajo”. El programa de equipos de alto desempeño, **habilita a las personas** para que cumplan con sus objetivos (que están ligados a los de la empresa), mientras que reconfigura al resto de la organización para darles soporte y las herramientas necesarias para operar.



Fuente: freepik.es

Resultados

El modelo de equipos de alto desempeño pasó de ser una iniciativa piloto a convertirse en un **programa estructurado** que ha logrado mantenerse **vigente** y, en el otoño de 2021, está por iniciar su **octavo año de operación**. Aquí, algunos de los logros que se identifican:

- **Conformación.** Desde 2016 es reconocido oficialmente dentro de la estructura organizacional y en la actualidad, está reflejado en los indicadores de desempeño de los actores clave
- **Crecimiento.** En 2021 se logra integrar al programa al 100% de la población de producción, con 813 colaboradores en 53 equipos; se ha logrado que cuatro equipos alcancen el Nivel 3 de desarrollo y nueve el Nivel 2. Además, el programa opera ya en las cuatro unidades operativas y se cuenta con tres equipos fuera del área de producción
- **Productividad.** Con el accionar de los equipos se contribuye a mejorar el desempeño de indicadores como el OEE (*Overall Equipment Effectiveness*, por sus siglas en inglés), que integra parámetros como la disponibilidad de máquinas, la eficiencia y la calidad; un KPI típico de empresas de manufactura. Otras contribuciones se relacionan con el incremento de la seguridad (Ej. Reducción de accidentes) y mejora de la satisfacción de cliente (Ej. Reducción de reclamaciones).
- **Bienestar.** Los participantes del programa articulan percibir cambios positivos a partir de su experiencia en el programa, contribuyendo a su desarrollo y crecimiento a nivel profesional y personal. Lo anterior, con un énfasis especial en habilidades suaves como liderazgo, comunicación, colaboración, entre otras.

A nivel organizacional, la empresa se mantiene como líder mundial de producción en su nicho de especialidad, mientras que las Unidades Operativas de México se posicionan dentro del grupo, en el top 3 mundial en cuanto a volúmenes de producción.

Como ellos lo articulan (tomado de sus redes sociales en junio, 2021): “Nuestros equipos de alto desempeño nos permiten construir una visión del futuro. Son ellos el motor de nuestra organización”.

El abordaje de Kamaleo®

El soporte al viaje de cambio por parte de **Kamaleo®**, se dio en diferentes vertientes:

- **Facilitar sesiones de cocreación**, para concretar ideas, generar planes de acción y dar seguimiento a los mismos
- **Aterrizar conceptos clave y documentar** fundamentos del programa a través de herramientas de diversos tipos: escritas, gráficas y audiovisuales
- **Diseñar y aplicar pulsos** (diagnósticos), a través de metodologías estructuradas, para identificar avances y áreas de mejora, desde la especialidad de gestión del cambio y bajo las ópticas, cuantitativa y cualitativa
- **Promover la inteligencia compartida**, trayendo a la mesa información de vanguardia (Ej. tendencias y mejores prácticas) en gestión del cambio, liderazgo y otros tópicos relacionados con variables clave del programa. Haciendo honor al lema de **Kamaleo®** de: Visión global, acción focal (focalizada).

A nivel táctico, trabajando hombro con hombro, con el *Sponsor* principal de la iniciativa y con los líderes del programa, en el periodo de diseño y conformación de la iniciativa, así como durante los últimos 5 ciclos de acción, se logró fomentar la inclusión de aspectos suaves en una cultura organizacional orientada a lo técnico.

Comentario final

La decisión del Comité de Diseño de implementar una iniciativa que confía en el potencial de las personas, más allá de la típica estructura organizacional, es disruptiva y vanguardista en una empresa de manufactura en la industria automotriz.

Luego de 7 años de vida, el programa de equipos de alto desempeño ha demostrado su potencial, las personas están cada vez más involucradas y comprometidas; mientras que la intencionalidad de hacer del trabajo en equipo un atributo cultural, va dando frutos en la construcción del futuro deseado.

Para finalizar, un par de preguntas de reflexión:

- Piensa en una iniciativa de cambio en tu contexto organizacional, ¿qué tanto, el éxito de la misma, depende de las personas?
- ¿Qué acciones se han realizado para cuidar el lado humano del cambio?



Fuente: freepik.es

Comparte con nosotros tus respuestas. Si deseas conocer más sobre el abordaje de **Kamaleo®** en los viajes de cambio, escríbenos a info@kamaleo.net

¡Nos encantaría escucharte!