

UNILEVER SE ENFOCA EN EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN PLANTAS PARA LIBERAR EL POTENCIAL GLOBAL DE PRODUCTIVIDAD

ACERCA DE UNILEVER

Fundada hace más de 100 años, Unilever es actualmente una de las compañías de bienes de consumo más grandes del mundo. Su portafolio abarca desde alimentos hasta jabones, champús y productos de cuidado para el hogar, e incluye marcas líderes como Knorr, Dove y Domestos. En 2024, Unilever tenía presencia en 190 países y contaba con 128.000 colaboradores.

EL DESAFÍO

El objetivo de Unilever es ofrecer un desempeño de clase mundial con sus marcas líderes y generadoras de mercado. Las más de 280 plantas que opera desempeñan un papel esencial en su estrategia de crecimiento. La compañía reconoce el papel determinante que tienen los gerentes de primera línea de planta para motivar a sus equipos y garantizar la ejecución

y la eficiencia a nivel operativo.

Sus responsabilidades son amplias: maximizar la capacidad de producción, asegurar un rendimiento constante y optimizar los procesos de formación, todo mientras se reduce la curva de aprendizaje de los nuevos ingresos y se minimizan las interrupciones en las líneas de producción.

Veronica Luna, Líder Global de Aprendizaje y Desarrollo para la Cadena de Suministro, Unilever, explica:



PUNTOS DESTACADOS Y LOGROS DE LA SOLUCIÓN

- Programa global de liderazgo que fortalece las competencias de liderazgo y colaboración de los gerentes de primera línea de planta.
- Enfocado en involucrar a las personas, aumentar la productividad y la eficiencia operativa, preparando a los gerentes para afrontar con confianza retos futuros.
- Un enfoque local y flexible garantiza que el contenido esté alineado con las necesidades, permitiendo que los participantes aprendan lo que requieren y en su propio idioma, optimizando los costos.
- Unilever utiliza diversas herramientas para medir mejoras en liderazgo y eficiencia operativa; la planta de Lerma, México, logró un incremento del 10% en la efectividad global de los equipos (OEE).

“ Las habilidades de liderazgo de nuestros gerentes de primera línea en planta son esenciales para mantener la eficiencia operativa y motivar a los equipos, como parte de nuestra misión de impulsar el liderazgo. Generalmente gestionan a muchas personas en la planta y deben ser un ejemplo a seguir. Son, en definitiva, la fuerza que transforma los objetivos en acciones concretas dentro de nuestras plantas. ”

LA SOLUCIÓN

Unilever acudió a Tack TMI para desarrollar un programa global de liderazgo enfocado específicamente en los gerentes de primera línea, con evaluaciones antes y después de la capacitación para medir la efectividad y el impacto en el negocio.

Este programa, que se está implementando a nivel global, ayuda a los participantes a fortalecer sus habilidades de liderazgo y mantenerse a la vanguardia en la industria manufacturera, que evoluciona rápidamente, impulsando la innovación y la excelencia. El curso se divide en tres módulos prácticos:

Leading People: responsabilidades esenciales de un gerente, estrategias para conformar equipos y técnicas efectivas de coaching.

Leading Together: gestión colaborativa, creación de un entorno psicológicamente seguro y fomento del diálogo abierto.

Leading Productivity: comprensión de la productividad neta, mejora de la resolución estructurada de problemas y adopción de herramientas digitales para incrementar la eficiencia. Veronica explica:

“**Abordamos temas clave como el liderazgo visionario, el fomento de la innovación y la construcción de equipos resilientes. Es un paso adelante en la capacitación de nuestros equipos y en su preparación para enfrentar con confianza los retos del futuro, como la implementación de tecnologías avanzadas como la automatización con IA en nuestras plantas.**”

Implementación global con adaptación local

Unilever se apoya en la red de facilitadores de formación de alta calidad de Tack TMI, seleccionados localmente, que imparten el curso en el idioma local, haciéndolo más accesible y reduciendo costos. Los presupuestos de formación se definen a nivel local, lo que brinda a los gerentes de Recursos

Humanos de cada planta la flexibilidad de decidir cuándo y hasta qué punto implementar el programa. Algunas plantas pueden no requerir todos los módulos.

Los facilitadores son seleccionados por Tack TMI de una base de especialistas locales. Inscribirse al programa es sencillo y, una vez realizado el registro, se agenda una



reunión entre el gerente de Recursos Humanos de la planta, Tack TMI y el facilitador para conocer en detalle las necesidades de formación y los retos de esos gerentes de primera línea.. Veronica comenta :

“**La retroalimentación inicial muestra que a los participantes les gusta la flexibilidad del programa, que se ajusta a sus necesidades individuales, y que los facilitadores sean locales, ya que esto asegura un buen ajuste cultural y lingüístico.**”



Desde su lanzamiento en 2024, Unilever ha iniciado el programa en 15 plantas. El respaldo sólido de los directivos sénior y la recomendación de los primeros participantes están impulsando su adopción.

Evaluar el impacto del programa

Involucrar a las personas, aumentar la productividad y la eficiencia operativa son aspectos clave que se evalúan mediante las pruebas antes y después de la formación. La capacidad de crear entornos psicológicamente seguros es fundamental, ya que los gerentes de primera línea son responsables de un gran número de trabajadores. Para medir el impacto empresarial del programa, Unilever realizó un análisis integral utilizando el **Modelo Kirkpatrick**.

La empresa emplea el indicador **OEE** (*Overall Equipment Effectiveness*) para medir qué tan bien funciona su proceso de manufactura comparado con su potencial, calculado combinando disponibilidad, rendimiento y calidad. La planta de Lerma (México) registró un incremento cercano al 10% en OEE, lo que refleja la efectividad del curso para mejorar la eficiencia operativa.

Otro indicador es el **NPS** (*Net Promoter Score*), que califica sobre 10 la efectividad de la formación para mejorar habilidades de liderazgo y fomentar la mejora continua. En septiembre de 2024, la planta de Ploiesti (Rumania) obtuvo un NPS sobresaliente de 9.7.

En conjunto, los resultados muestran un impacto positivo y medible del programa en la eficiencia operativa de las plantas participantes. Las mejoras en OEE resaltan el papel del curso en la adopción de mejores prácticas de gestión y en el aumento de la productividad.

Medir las habilidades de liderazgo es complejo, ya que implica evaluar cualidades intangibles como la influencia, la motivación y el compromiso. Analizando los niveles de compromiso antes y después de las sesiones, Unilever ha podido registrar mejoras significativas. En su última encuesta **UniVoice**, con más de 40.000 respuestas de plantas, el compromiso de los colaboradores alcanzó el 83%.

“ Los indicadores del programa se muestran permite ver fácilmente los resultados de la capacitación y las evaluaciones antes y después,” Veronica comenta.

“En las plantas mejor calificadas encontramos un liderazgo sólido. Por eso estamos enfocados en una capacitación robusta que desarrolle un liderazgo fuerte para que nuestra gente pueda aportar al crecimiento futuro y a la productividad”



BENEFICIOS

Mejor aprendizaje y retención

La alta participación de los asistentes incrementa la probabilidad de que comprendan y retengan la información, generando resultados duraderos. El seguimiento del compromiso ayuda a garantizar que el programa se mantenga vigente y efectivo.

Mayor adopción del programa

La recomendación interna de distintas plantas impulsa la participación y acelera la expansión, fortaleciendo la reputación y la cultura de la compañía.

Mayor productividad y desempeño operativo

Aplicar herramientas y técnicas antes de pasar al siguiente módulo refuerza el aprendizaje y asegura que las nuevas competencias se apliquen de forma sostenida.

Mejor resolución de problemas

La colaboración transversal entre gerentes de primera línea fomenta la resolución conjunta de problemas y la alineación de objetivos comunes, superando el trabajo aislado por áreas.



COLABORACIÓN CON TACK TMI

“ Me gusta mucho trabajar con el equipo profesional de Tack TMI. Su amplia red global de facilitadores, junto con la coordinación y gestión de proyectos, ha sido muy bien valorada.”

“La implementación ha sido exitosa y nos está entregando resultados valiosos que utilizamos para alinear nuestras futuras necesidades de capacitación. Esperamos desarrollar en el futuro un programa dirigido a nuestros colaboradores de primera línea, también adaptado localmente para responder a sus necesidades.”



Veronica Luna, Líder Global de Aprendizaje y Desarrollo para la Cadena de Suministro, Unilever.

