

# 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 empresas de bienes de consumo más grandes del mundo. Su portfolio abarca desde alimentos hasta jabones, shampoo y productos de cuidado para el hogar, e incluye marcas líderes como Knorr, Dove y Domestos. En 2024, Unilever estaba presente en 190 países y contaba con 128.000 empleados.

## 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 cumplen un papel clave en su estrategia de crecimiento. La compañía reconoce la función esencial 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 capacitación, todo ello mientras se minimiza la curva de aprendizaje de las nuevas incorporaciones y se reducen las brechas en las líneas de producción.

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



## PUNTOS DESTACADOS Y LOGROS

- 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, desafíos futuros.
- Un enfoque local y flexible asegura que el contenido esté alineado con las necesidades, permitiendo que los participantes aprendan lo que necesitan 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 recurrió a Tack TMI para diseñar un programa global de liderazgo dirigido específicamente a 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 globalmente, ayuda a los participantes a fortalecer sus capacidades de liderazgo y mantenerse a la vanguardia en una industria manufacturera en constante evolución, impulsando la innovación y la excelencia. El curso se divide en tres módulos prácticos:

**Leading People:** responsabilidades clave de un gerente, estrategias para formar 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:

“Tratamos temas clave como el liderazgo visionario, el fomento de la innovación y la construcción de equipos resilientes. Es un paso adelante para desarrollar a nuestros equipos y prepararlos para afrontar con confianza los desafíos del futuro, como la incorporación 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 capacitación de alta calidad de Tack TMI, seleccionados localmente, que imparten el curso en el idioma local, lo que lo hace más accesible y reduce los costos.

Los presupuestos de capacitación se establecen a nivel local, lo que brinda a los gerentes de Recursos

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

Los facilitadores son seleccionados por Tack TMI de una base de especialistas locales. Registrarse en el programa es sencillo y, una vez inscripto, se agenda una

reunión entre el gerente de Recursos Humanos de la planta, Tack TMI y el facilitador para entender en detalle las necesidades de capacitación y los desafíos 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 fuerte respaldo de los principales responsables de la empresa 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 miden con las evaluaciones previas y posteriores. La capacidad de crear entornos psicológicamente seguros es fundamental, dado que los gerentes de primera línea son responsables de un número importante de trabajadores.

Para medir el impacto en el negocio, Unilever realizó un análisis completo utilizando el **Modelo Kirkpatrick**.



La empresa utiliza el indicador **OEE** (*Overall Equipment Effectiveness*) para medir qué tan bien está funcionando su proceso de manufactura en comparación con su potencial, calculado mediante la combinación de disponibilidad, rendimiento y calidad.

La planta de Lerma (México) registró un incremento de casi el 10% en OEE, lo que evidencia la efectividad del curso para mejorar la eficiencia operativa.

Otro indicador es el **NPS** (*Net Promoter Score*), que mide sobre 10 la efectividad de la capacitación 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 subrayan el papel del curso en fomentar mejores prácticas de gestión y en aumentar 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 constatar mejoras notables. En particular, las cifras de su última encuesta **UniVoice**, que contó con una tasa de respuesta de más de 40.000 plantas, mostraron que el compromiso de los empleados alcanzó el 83%.

“ Los indicadores del programa se muestran en un tablero, lo que me 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 sostenibles. El seguimiento del compromiso ayuda a garantizar que el programa siga siendo vigente y efectivo.

### Mayor adopción del programa

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

### Mayor productividad y rendimiento operativo

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

### Mejor resolución de problemas

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



## TRABAJAR 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.