

# CASO DE ESTUDIO

Descrito para el proyecto: "The Hexagonal Leader"

## Nombre de la Organización

DUCATI ENERGIA

## Web de la Empresa

[www.ducatienergia.com](http://www.ducatienergia.com)

## Logotipo



## Tipo de empresa

- Organización empresarial  
 Admon Publica  
 ONGs  
 Otras(clase) .....

## Tamaño

- Pequeña  
 Mediana  
 Grande

## Sector económico

Mecánica y sistemas

## Breve descripción de la empresa

DUCATI Energia debe su fama a los hermanos Ducati que fundaron la empresa DUCATI en 1926; 22 años después, DUCATI se dividió en otras dos empresas, DUCATI Elettrotecnica y DUCATI Meccanica (hoy DUCATI Motor).

DUCATI Energia se fundó en 1985 debido a la fusión de DUCATI Elettrotecnica y Zanussi Elettromeccanica y hoy en día se considera una de las empresas más importantes de la zona de Bolonia.

El Grupo DUCATI Energia cuenta con una plantilla de unos 1250 empleados que trabajan en sus 9 plantas en todo el mundo. Los principales campos de actividad son los siguientes: condensadores, corrección del factor de potencia y electrónica de potencia, generadores de energía eólica, alternadores y sistemas de encendido, vehículos eléctricos y estaciones de carga, analizadores de energía, sistemas de telecontrol de redes eléctricas, sistemas de señalización ferroviaria, emisión de billetes y sistemas de automatización del transporte.

Las empresas del grupo:

DUCATI Energia S.p.A.

DUCATI Energia Romania s.a.

DUCATI Komponenti d.o.o.

DUCATI Energia India Pvt. Ltd.

C.R.D. Centro Ricerche Ducati Trento S.r.l.

DUCATI Energia Sud America s.a.

DUCATI Energia Do Brasil

Telefin S.p.A.

Nuraia S.r.L.

La empresa cuenta con varias unidades de producción y oficinas tanto en Italia como en el extranjero, así como con un Centro de Investigación y Desarrollo.

Los principales productos son: controladores de corrección del factor de potencia, sistemas de aparcamiento, corrección del factor de potencia industrial - filtros activos, condensadores para la electrónica de potencia, condensadores de CA industriales, generadores, instrumentos de medición, energía, señalización ferroviaria, ITS (sistema de transporte inteligente), billeteaje, movilidad sostenible

### Descripcion del caso de estudio (problemas a los que se enfrentó)

Los continuos retos del mercado y las nuevas evoluciones que se producen ponen en juego recursos y competencias que, a través de la constante integración entre las áreas corporativas de la matriz y las empresas con sedes en el extranjero, supervisan y fabrican la totalidad o parte de los productos y procesos productivos e imponen nuevos modelos de organización y flujos de trabajo.

La integración entre las áreas de negocio y la reorganización del área de investigación, desarrollo y diseño representan retos constantes que la empresa debe afrontar, interceptando siempre nuevas vías para seguir siendo competitiva.

En concreto, se hace referencia a la necesidad que ha surgido en los últimos años y que ha hecho necesaria la integración constante de recursos, personas y proyectos para integrar las áreas relativas a los diferentes sitios de producción, diseño e investigación y desarrollo, y que ha llevado inevitablemente a una redefinición de funciones y roles dentro del Grupo de Trabajo. La lógica del mercado que impone una optimización de los recursos tanto internos como externos con el fin de seguir siendo competitivos han puesto de manifiesto la necesidad de identificar figuras que asumieran una mayor responsabilidad en términos de supervisión y desarrollo de proyectos / pedidos específicos y al mismo tiempo que fueran capaces de coordinar y gestionar micro grupos de trabajo funcionales para agilizar los procesos y procedimientos. Esta necesidad también era funcional a la planificación y gestión de pedidos plurianuales de producción en serie a gran escala

### Soluciones sugeridas (pros y contras)

- Definición de nuevas funciones y responsabilidades y redistribución de tareas y competencias
- Contratación de nuevo personal
- Búsqueda de consultores externos para la asignación de partes del Proyecto / actividad

### Solucion elegida

- Definición de nuevas funciones y responsabilidades y redistribución de tareas y competencias

### Razonamiento de la solucion tomada

La propiedad de la empresa y la dirección general han considerado importante potenciar los recursos internos mediante la definición de nuevas responsabilidades, para gestionar una situación interna y externa que requiere la adopción de nuevas lógicas de integración y desarrollo que van desde la gestión y supervisión de proyectos complejos. Esta elección reside también en la voluntad de invertir en recursos internos que posean un know-how técnico especializado de alto nivel que debe mantenerse y potenciarse para gestionar situaciones de cambio y desarrollo evolutivo.

### Solución implementada en la práctica

En la práctica, se creó un mapa de las cargas de trabajo y las responsabilidades de los recursos disponibles. El responsable del área de diseño de investigación y desarrollo ha identificado las figuras en posesión tanto de competencias técnicas como organizativas y de gestión, valorando también la propensión a asumir responsabilidades y la propensión a la proactividad y a la resolución de problemas. Este enfoque ha tenido en cuenta, por tanto, como factores determinantes las competencias técnicas combinadas con las competencias blandas entendidas como aquellas habilidades y destrezas esenciales y determinadas para hacerse cargo de responsabilidades y proyectos complejos.

La identificación de las figuras internas de la empresa en las que delegar funciones de responsabilidad representó el primer paso. Posteriormente se aplicaron soluciones de delegación con responsabilidad para asignar a otros la responsabilidad de la consecución de los resultados, ya que se trata de actividades

complejas con una fuerte orientación a los resultados. Este planteamiento requirió más tiempo para establecer el sistema, pero fue más eficaz con el tiempo.

El proceso de delegación se activó mediante: el análisis de la situación de los recursos y el contexto, la definición de objetivos claros y compartidos, la elaboración de directrices/reglas, el seguimiento y la verificación de los resultados.

La inversión en términos de tiempo por parte del gerente para activar el proceso de delegación fue sustancial e implicó un período de entrenamiento y tutoría que fue funcional y eficaz en la construcción del equipo de gestores de proyectos que actualmente supervisan las líneas de producción y proyectos complejos mediante la interacción con las distintas oficinas del Grupo, tanto en Italia como en las oficinas extranjeras.

El gerente que implementó esta solución en términos de estrategias y métodos a su vez había aprendido de "su mentor" que lo había apoyado en su camino de crecimiento dentro de la empresa.

### Lección aprendida

La inversión en recursos humanos y su mejora mediante planes de transferencia de competencias y responsabilidades facilita:

- los procesos de aprendizaje y de intercambio de conocimientos,
- identifica procesos y funciones claras y compartidas,
- define los pasos de seguimiento y control,
- redistribuye las cargas de trabajo,
- libera tiempo y recursos para algunas funciones del personal/de la dirección,
- motiva a los empleados y al equipo
- potencia los talentos
- estimula la colaboración
- reconoce la cultura de aprender del error.

### Connexión con las 6 habilidades descritas en el proyecto

- ⇒ Habilidades de gestión
- ⇒ Estilo de delegación

Las competencias más relacionadas con el proyecto Hexagonal Lider son principalmente las competencias directivas relacionadas con el estilo de liderazgo, adoptar comportamientos coherentes con el papel y la gestión de los colaboradores junto con el reconocimiento de la importancia de la motivación y el clima de confianza dentro de la organización para la mejora del rendimiento individual y corporativo. La adopción de un estilo de liderazgo participativo ha permitido al directivo apoyar y animar a sus colaboradores e intervenir sólo en caso de necesidad, delegando la responsabilidad de la estructura de trabajo a los individuos y manteniendo un alto nivel de interacción interpersonal.

Otra de las competencias relacionadas con el proyecto Hexagonal Leader se refiere al proceso de delegación que ha sido necesario para hacer frente a la transferencia de funciones a algunos jefes de proyecto. El estilo de delegación adoptado ha integrado un estilo de "puertas abiertas" en el que el apoyo del gerente ha contribuido a la asunción de responsabilidades por parte de los delegados junto con el uso de sistemas de gestión del conocimiento compartido y la organización de frecuentes reuniones de equipo. La planificación compartida y el uso de herramientas de gestión compartidas han permitido crear un grupo de gestores de proyectos que supervisan las líneas de producción y los proyectos complejos.