

CASO DE ESTUDIO

Described for the project: "The Hexagonal Leader"

Nombre de la organización

P.M. S.p.A.

Web de la organización

[https:// www.pm-spa.it](https://www.pm-spa.it)

Logo



Tipo de organización

- Organización empresarial
 Admon Publica
 ONG
 Otras (tipo)

Tamaño de la organización

- Pequeña
 Mediana
 Grande

Sector Economico

Sector económico: Mecá nicos

Breve descripción de la organización

P.M. S.p.a. es una empresa italiana de mecanizado y montaje de precisión, cuenta con importantes colaboraciones y asociaciones para marcas de renombre nacional e internacional en diferentes sectores ofreciendo servicios de co-diseño, ingeniería, prototipado, así como procesamiento mecánico, producción en serie y montaje final de grupos complejos. La empresa abastece a los siguientes sectores: automoción, ciclismo, motocicleta, carretera y competición, náutica, hidráulico-oleodinámico, energía y robótica.

Innovación, Formación, Investigación constituyen los tres pilares del éxito de la empresa.

La innovación como factor fundamental para mantener la competitividad en el mercado.

En el ámbito de la transformación mecánica, la empresa cuenta con las tecnologías más avanzadas y los sistemas de producción más flexibles para dar una respuesta de alto rendimiento y verdaderamente competitiva. La formación que involucra tanto a los recursos más jóvenes como a los más experimentados. La búsqueda de soluciones innovadoras alineadas con las peticiones de los clientes.

Descripción del caso de estudio (situación, problemas a los que se están enfrentando)

Las innovaciones del mercado y de los procesos, combinado con las innovaciones tecnológicas, representan retos diarios para la empresa. Para hacer frente a las nuevas y renovadas necesidades, la empresa debe centrarse necesariamente en la digitalización de los procesos y en la interconexión de los departamentos y estructuras para optimizar tanto los flujos de producción como los de información. Junto a estos retos que la empresa gestiona desde hace varios años, se alinea el tema de la transición de los directivos mediante la identificación de nuevas figuras capaces de supervisar las funciones estratégicas y urgentes. La gestión del cambio debe ser considerada como el foco principal para acompañar a la empresa en el proceso de transformación digital 4.0, reconociendo la importancia de apoyar y monitorear el cambio organizacional que de él se deriva, evaluando transversalmente los aspectos técnicos, el análisis de las restricciones organizacionales (modelo organizativo, redefinición de tareas, cambio de métodos operativos) y los aspectos conductuales (nuevos métodos operativos, formación de la resistencia al cambio).

La empresa ha desarrollado la conciencia de que hay que guiar a las personas, adquirir las habilidades que no tienen, adquirir nuevas habilidades. Las personas deben estar en el centro, sobre todo en un cambio dictado por tecnologías completamente nuevas, con una ausencia de confianza en primera instancia por el desconocimiento de las herramientas y sus beneficios.

En un proceso de cambio como el que P.M. S.p.A. realiza constantemente hacia la Industria "4.0" debe ir acompañado de innovaciones organizativas. I. 4.0 no es una tecnología "disruptiva". No elimina a las personas, es más, al contrario, puede potenciarlas aún más siempre que se trabaje en un rediseño de los procesos (Transformación Digital & Innovación Abierta en la integración de los sistemas de información).

Por tanto, es necesario dirigir la fase de transición identificando nuevas formas de integración, intercambio, puesta en común y activación operativa de los cambios necesarios.

Soluciones sugeridas (pros y contras)

- Identificar tecnologías que puedan conducir a la empresa hacia una organización estructurada por procesos
- Integrar las tecnologías y las capacidades de gestión definiendo figuras internas en la empresa capaces de seguir el proceso de innovación tecnológica y organizativa, identificando un responsable de investigación y desarrollo que supervise y monitorice el área de innovación y la digitalización de los procesos
- Identificar una empresa externa que acompañe a la empresa en el proceso de cambio.

Solucion elegida

Integrar las tecnologías y las competencias directivas identificando figuras internas de la empresa capaces de seguir el proceso de innovación tecnológica y organizativa, definiendo un responsable de investigación y desarrollo que supervise y controle la innovación y la digitalización de los procesos.

GESTIÓN DEL CAMBIO e INDUSTRIA 4.0 juntos para desarrollar proyectos coherentes con los objetivos de la empresa. Un camino compuesto por varios pasos, para el que se requieren figuras capacitadas que coordinen, gestionen, guíen, potencien y compartan la información, motivando a las personas con perseverancia y meticulosidad y con una fuerte determinación con el objetivo de alcanzar siempre la meta fijada. No se trata de pasar página, sino de acelerar el cambio que en P.M. S.p.A. tiene un doble valor: organizativo-tecnológico y de planificación de la transición generacional.

Razonamiento de la decision tomada

Se trata de una empresa familiar en la que las nuevas generaciones han adquirido experiencia en el extranjero y en otras realidades productivas, en posesión de las competencias adecuadas para apoyar las innovaciones en curso. El histórico propietario ha decidido confiar a la nueva generación la supervisión del área de innovación y tecnología. Las razones que han guiado la elección residen en el reconocimiento de las competencias de la nueva generación que ha profundizado su formación con másteres de postgrado en los últimos años.

El área de innovación y TIC es una de las más innovadoras y estratégicas de la empresa que debe competir continuamente tanto con clientes cada vez más exigentes como con un entorno competitivo especialmente atento a las innovaciones.

Solucion implementada en la practica

Con importantes inversiones en innovaciones tecnológicas, se han desarrollado sistemas de información integrados que ponen en contacto en tiempo real las áreas de producción, logística, almacén y administración. Estos sistemas repercuten en los métodos y tiempos de trabajo al ofrecer la posibilidad de supervisar las fases del proceso de producción incluso a distancia. Esta solución implantada ha sido supervisada por el responsable interno de Innovación del CCI en colaboración con empresas

experimentadas en sistemas integrados y también ha previsto el apoyo del personal implicado en diversas capacidades en los principales procesos empresariales.

El Gestor de Innovación tiene un papel decisivo tanto para la supervisión e identificación de las tecnologías y sistemas más acordes con las necesidades de la empresa como para el apoyo a los recursos humanos (formación en apoyo al uso del potencial de los sistemas integrados). El Gestor de Innovación identificado es una figura con competencias tecnológicas y de organización de procesos y negocios, que favorece la orientación de los procesos de negocio hacia la innovación empresarial, estimulando el uso de las tecnologías habilitadoras más correctas para la empresa y la transformación del trabajo y la producción en una perspectiva digital. El gestor de la innovación lleva a cabo la investigación en la empresa hacia las mejores oportunidades estratégicas, aprovechando la transformación digital. Especialista en Smart Factory e Industria 4.0, tiene una mentalidad innovadora (active thinker), identifica y resuelve problemas en el trabajo y en la vida con formación en design thinking y open innovation, integra soft skills y Hard Skills esenciales para acompañar la transición del gerente.

Lección aprendida

Las innovaciones, principalmente tecnológicas, introducidas en la empresa en una fase inicial han encontrado algunas dificultades de aplicación, debido a la resistencia al cambio tanto por parte de los propietarios como de los recursos empleados en la empresa en diversas capacidades.

El desarrollo y la aplicación de las innovaciones encontraron espacio y tuvieron resultados concretos en la optimización de los procesos de producción sólo cuando se identificó una figura interna (de nueva generación), legitimada por el propietario, que tenía la tarea de iniciar un proceso de cambio.

Identificar las áreas que pueden ser cubiertas por las nuevas generaciones, proporcionando herramientas y apoyos de forma conjunta, puede representar una forma de reconocer los roles y desarrollar nuevas oportunidades tanto para las personas como para la empresa, facilitando el proceso de planificación del cambio generacional.

Conexion con las habilidades descritas en el proyecto

- Transición de directivos (transición generacional en las empresas familiares-planificación)
- Transición de habilidades directivas (conocimiento, colaboración, confianza, motivación...) y estilo directivo.

En este caso, la conexión con las competencias identificadas en el proyecto se refiere principalmente a las áreas indicadas anteriormente que permiten afrontar los retos relacionados con el cambio organizativo-tecnológico y generacional adoptando un enfoque flexible e innovador, fuertemente centrado en la consecución del objetivo de pasar a una organización orientada a la innovación y al

desarrollo empresarial en la que la integración de las competencias blandas y duras es esencial para planificar e implementar la transición.