

American Standard es una empresa líder en la producción, venta y distribución de muebles para baño a nivel mundial.

La matriz de **American Standard** tiene sus oficinas en Piscataway, New Jersey y el Continente Americano representa un negocio de alrededor de 1.2 billones de dólares en ventas anuales.

Cuenta con más de 9,000 empleados, su principal actividad manufacturera se concentra en México con 5 plantas ubicadas en los Estados de Nuevo León, Aguascalientes (2), Tlaxcala y Estado de México. El 80% de la producción que se fabrica en el territorio nacional, está destinada a los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Canadá.

En **American Standard**, todas las acciones y decisiones de la empresa están guiadas por los valores de nuestra compañía. En la medida en la que nuestros valores se vivan y se sigan en el día a día, se cumplirá la misión de ser la mejor empresa desde el punto de vista de nuestros clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general.

Nuestros valores:

- Los clientes son nuestros impulso
- Nos esforzamos para lograr la excelencia
- Reconocemos la importancia y el talento de nuestra gente
- Operamos con integridad
- Cumplimos lo que prometemos

A través de estos valores y en apoyo al cumplimiento de nuestra misión organizacional, hemos buscado innovar nuestros procesos productivos, así como desarrollar el talento de nuestra gente comprometidos con su crecimiento de manera integral.

Un reto continuo ha sido cómo vincular el desarrollo de nuestra gente con la productividad y los resultados del negocio. En la búsqueda de estos objetivos desarrollamos diversas estrategias que nos permitieran una correlación entre estos factores y así es como se desarrolla el programa que nosotros conocemos como equipos Smart.

El modelo de trabajo representa muchas cosas en si mismo: entusiasmo por el trabajo, búsqueda de la calidad, competitividad, deseo de superación, involucrarse para ser mejores en lo que cada quien hace, participación de los empleados por la productividad, mejora de las condiciones laborales, ahorros para la empresa y perfeccionamiento de procesos técnicos, entre muchas otras cosas.

A principios del 2003 en la planta de Santa Clara (Estado de México) de American Standard se integraron equipos de trabajo para buscar mejoras en los procesos de producción, su objetivo era simple, involucrar al personal en la solución de problemas cotidianos y en el mejoramiento de la producción.

No se trataba solo de preguntar a quienes hacen el trabajo en el día a día y ¿cómo hacerlas mejor?, sino también de pedirles su apoyo,



creatividad e involucramiento para mejorarlas.

Dichos grupos en su origen se llamaban Equipos de Calidad Total y en febrero de ese mismo año se adoptó el concepto de Smart Teams (EQUIPOS INTELIGENTES).

Con esta iniciativa American Standard comenzó a innovar su sistema de trabajo en equipo.

Si bien el hecho de involucrar al personal para mejorar las cosas, comenzó a manifestar su entusiasmo desde el inicio, había muchas ideas y entre todos se pensó que se podía ir más allá.

Fue justo en esta etapa cuando se propuso fomentar la pertenencia y la competitividad, y así fue como cada equipo adquirió su identidad escogiendo un nombre, definiendo un logotipo e incluso se estableció que cada equipo definiera su grito de guerra, como una especie de grupal por ser mejores. Estos cambios fueron muy bien adoptados por el personal que participa en los equipos. Se sentía que más allá del trabajo cotidiano, había entusiasmo, creatividad, compromiso, reconocimiento y una forma de hacer divertido el trabajo.

El nombre o concepto **SMART** y su filosofía se deriva de las características que cada equipo debe contemplar en sus proyectos y objetivos y se denomina así porque sus siglas coinciden con ellas. Es decir, cada cosa que sea propuesta, para que se pueda realizar, debe tener al menos las siguientes 5 características:



- **Simple:** el proyecto debe estar dentro del área natural de Influencia del trabajador y en la que él es el experto, además de proporcionar soluciones de aplicación simple que impacten en la productividad, calidad, seguridad o innovación de los procesos o servicios.
- **Medible:** el proyecto y sus resultados para que sean efectivos debe poder medirse por un indicador que de evidencias de la mejora.
- **Alcanzable:** la mejora es propuesta por el equipo, es realizable por la experiencia y conocimiento que cada uno de sus miembros tienen del proceso pero retador.
- **Relevante:** porque al alcanzar el objetivo planteado sus resultados son importantes tanto para los integrantes de los equipos como para la compañía, es sentir que las cosas se pueden lograr.
- **Tiempo:** Cada equipo define un tiempo límite para el desarrollo de su proyecto.

En octubre del 2003 el sistema "SMART TEAMS" en la planta de Aguascalientes inició con la formación de 20 equipos.

En la planta de Tlaxcala, se inició dicho sistema en febrero del 2004 y para diciembre del mismo año, se unió la planta de Monterrey y para principios de 2005 esta metodología se exportó a sus filiales en Brasil, Salvador, Guatemala y Costa Rica.

El 11 de enero del 2005 se llevó a cabo el **Primer Encuentro de Calidad Smart Teams** en la Planta **Santa Clara**

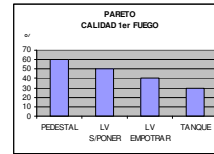


La filosofía **SMART** ayuda a los miembros de los equipo a fijar metas, alinearlas con los objetivos generales del negocio y proporciona una guía para próximos proyectos de mejora. Los equipos están integrados por personal operario, supervisores, auditores y en muchas ocasiones son equipos multidisciplinarios, los Ingenieros y Gerentes de las diferentes áreas dan soporte a los equipos como Padrinos (Patrocinadores de los proyectos), en donde proporcionan y facilitan las actividades del equipo para el logro de los resultados.

Al día de hoy existen equipos en todas las plantas de American Standard México y fundamentan sus proyectos utilizando una metodología que han denominado como 9 pasos hacia el éxito,

estableciendo una cultura de mejora continua, utilizando herramientas de Six Sigma.

Los 9 pasos para el éxito son los siguientes:



- **Paso 1:** Identificar Oportunidades de Mejora: Aplicando herramientas estadísticas (paretos, histogramas, etc.) cada equipo decide la oportunidad en la que el equipo enfocará sus esfuerzos para mejorar los resultados.
- **Paso 2:** Integrar el equipo y definir el alcance del proyecto
- **Paso 3:** Análisis del proceso Actual
- **Paso 4:** Definir el objetivo de mejora
- **Paso 5:** Identificar el problema, sus causas y posibles soluciones
- **Paso 6:** Definir Prioridades, plan de acción y probar las soluciones propuestas
- **Paso 7:** Implementar soluciones
- **Paso 8:** Medir avances y consolidar resultados
- **Paso 9:** Reconocimiento del equipo y reporte de resultados



Todos los equipos siguen los pasos antes mencionados y se hace una revisión de avances de manera semanal en la que los equipos tienen la oportunidad de presentar sus resultados al equipo gerencial, de tal forma que se pueda dar los

apoyos necesarios para el desarrollo del trabajo de los equipos, se de la dirección necesaria y se reconozcan los logros de los equipos.

Anualmente se realiza un concurso en cada una de las plantas en donde se seleccionan a los mejores equipos, mismos que representan a su planta en el encuentro nacional de equipos Smart, donde se realiza una gran fiesta para celebrar los resultados obtenidos durante el año y los equipos manifiestan al máximo su creatividad llenando de colorido y emotividad sus presentaciones para demostrar que son el mejor equipo Smart.

Para presentar sus resultados, los equipos montan un "Performance", desarrollan coreografías para hacer la contienda más entusiasta, cada equipo crea sus uniformes o caracterizaciones, planea una puesta en escena, graba videos, ensaya y ensaya hasta quedar convencidos. En suma implica que quienes participan vierten todo su entusiasmo para lograrlo. Sin lugar a dudas esta es una forma positiva, productiva, creativa y divertida de ver el trabajo.

Cabe mencionar que el avance de los equipos ha sido imparable en todas las plantas, y actualmente existen más de 200 equipos a nivel nacional de acuerdo con la siguiente distribución:

- Aguascalientes 76 equipos
- Tlaxcala 57 equipos
- Santa Clara 46 equipos
- Monterrey 29 equipos

Solo por mencionar algunos de los resultados que se han alcanzado a

través de este modelo de colaboración podemos mencionar las siguientes cifras:

- Contamos con 203 equipos activos al cierre de 2007
- Más de 2,000 operarios participando en Equipos Smart.
- Ahorros por mejoras en procesos, disminución de mermas en materias primas mejoras en calidad, etc. equivalentes a 3.2 millones de dólares durante 2007.

Los equipos Smart se enfocan a distintos objetivos dentro de los procesos productivos y de acuerdo a las prioridades de cada área. Así pues como se puede observar en la siguiente tabla, existen equipos enfocados a mejorar la seguridad, calidad, productividad, reducción de costos, ahorro de agua, ahorro de energía, etc.

	AOP '07 target					
	\$ K	%	# of Teams / people			
End of quarter			Q1	Q2	Q3	Q4
Safety			5	7	11	11
Quality	1,229,005		79	83	107	109
Labor productivity	1,309,270		5	10	21	21
Yields	201,014		38	45	38	38
Slip	0		1	1	4	4
Glaze	118,243		1	1	1	1
Teams Improvement			0	0	2	2
Mold life	0		3	5	7	7
Cost Reductions	405,891		3	6	6	9
Water saving	0		0	0	1	1
Total	3,263,423		135	158	198	203
Total number of employees			1350	1580	1980	2030

Algunos equipos por si solos pueden alcanzar ahorros muy importantes dada la relevancia de sus proyectos, a continuación un ejemplo de los resultados de un equipo, en esta tabla podrán observar los resultados del equipo Castores de nuestra Planta en Aguascalientes, este equipo realizó un proyecto para disminuir el consumo de tarimas en nuestra

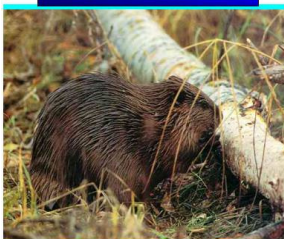


Smart Teams

bodega, realizaron diferentes acciones como modificar el proceso de carga y descarga con montacargas, el proceso de estibado, así como reparar tarimas con las mismas tarimas en mal estado, esto representó una disminución en el volumen de compra de tarimas que representó para la compañía un ahorro anual de 500 mil dólares en 2006 para esta planta.

Se ha complementado el modelo de Smart Teams con esquemas de compensación variable ligado a indicadores clave del proceso que hacen que el logro de los objetivos por si solo haga autofinanciable el esquema de compensación. Los indicadores clave están relacionados con cada proceso y los objetivos se revisan mensualmente reconociendo los logros individuales y que incentivan de manera económica a los trabajadores.

Los Castores



Mes	Gasto de Tarimas 2005	Gasto de Tarimas 2006	Ahorro
Ene-06	\$ 550,420.00	\$ 109,200.00	\$ 441,220.00
Feb-06	\$ 605,805.00	\$ 92,400.00	\$ 513,405.00
Mar-06	\$ 591,737.00	\$ 109,200.00	\$ 482,537.00
Abr-06	\$ 775,552.00	\$ 28,590.00	\$ 746,962.00
May-06	\$ 684,667.00	\$ 62,361.00	\$ 622,306.00
Jun-06	\$ 636,925.00	\$ 63,960.00	\$ 572,965.00
Jul-06	\$ 650,284.00	\$ 63,960.00	\$ 586,324.00
Ago-06	\$ 698,474.48	\$ 15,990.00	\$ 682,484.48
Sep-06	\$ 534,703.50	\$ 47,970.00	\$ 486,733.50
Oct-06	\$ 441,000.00	\$ 47,970.00	\$ 393,030.00
Nov-06	\$ 298,200.00	\$ 47,970.00	\$ 250,230.00
Dic-06	\$ 189,000.00	\$ 15,990.00	\$ 173,010.00
Total	\$ 6,656,767.98	\$ 705,561.00	\$ 5,951,206.98



La base fundamental de estos equipos es el involucramiento del personal, en la forma de hacer el trabajo, de hacerlos partícipes de las decisiones y tomando en cuenta sus ideas para llevar a cabo la mejora continua.

A través de los equipos nuestra gente tiene en cuenta canales abiertos y constantes de comunicación así como compromisos de apoyo mutuo.

Los equipos **Smart** son una forma de hacer nuestro trabajo divertido, contribuir con los resultados de la empresa y mejorar las habilidades de nuestra gente para su desarrollo personal y profesional.

