

EL BOLETÍN CULTURAL PARA LOS EMPLEADOS DE WABTEC

SAME TRACK



ENFOQUE EN LA LÍNEA DE FRENTE
Corrección de Rumbo

VENTAJA COMPETITIVA
¿Qué Significa este Cambio?

MESA REDONDA DE GERENTES
Crecimiento en la Incertidumbre

EXCELENCIA DEL EMPLEADO
Conoce a los Líderes de Plataforma

Edición: Liderando en
Tiempos de Cambio
Q2 2025



Bienvenidos a Freight Operations

Durante los últimos meses, probablemente hayas escuchado sobre la creación de la organización Freight Operations, que combina los equipos de Freight Equipment y Freight Services Operations en uno solo. Muchos de ustedes ya formaban parte de mi organización desde hace tiempo y están familiarizados con Same Track, pero para más de 3.000 de ustedes, esta es su primera edición, ¡así que bienvenidos!

Same Track es el boletín para los empleados de primera línea de Freight Operations. Incluye artículos sobre logros en la primera línea en toda nuestra organización, videos con gerentes, entrevistas con varios líderes y más. Ustedes son quienes nos impulsan todos los días, y Same Track es una forma de celebrar eso y brindar ejemplos para toda la organización.

La edición de este mes se centra en nuestra nueva dirección con la organización Freight Operations y el camino hacia convertirnos en One Wabtec. Conocerás mejor a nuestros líderes de plataforma, tendrás una mirada en profundidad a la perspectiva de Mehul Mehta sobre la plataforma de ensamblaje de locomotoras y escucharás a gerentes que comparten cómo es liderar en medio de grandes cambios. Además, verás en detalle cómo el sitio de Contagem mejoró significativamente sus métricas en los últimos trimestres, contado directamente por los empleados en planta.

Estamos entusiasmados con este cambio y el potencial que trae para Wabtec, para todos nuestros empleados y para nuestros clientes. Esperamos ofrecer resultados más rápidos, con mejor calidad y mayor eficiencia, aprovechando aún más el conocimiento de empleados como tú en todos nuestros equipos. Sé que puedo contar con tu compromiso para elevar el estándar en esta nueva organización más integrada y colaborativa.

Gracias por todo lo que haces,

Justin Downs
Líder de Global Freight Operations

En la primera edición de Same Track para la nueva organización Global Freight Operations, Justin Downs comparte su entusiasmo por todo lo que podemos lograr.



Corrección de Rumbo

Descubre cómo el equipo de Contagem logró revertir la situación del sitio después de un difícil 2024.

El año pasado, nuestro sitio en Contagem enfrentaba grandes dificultades. Debido a una serie de obstáculos, como huelgas en los puertos, escasez de materiales y cuellos de botella logísticos, el sitio acumuló retrasos y experimentó baja eficiencia en la producción. La dirección del sitio sabía que se necesitaban cambios en casi todos los aspectos del negocio.

Desde entonces, Contagem ha salido de la recesión, pasando de siete trimestres consecutivos con resultados negativos a dos trimestres con desempeño positivo, con un salto en la productividad del 58% al 68%. Todos estos cambios no habrían sido posibles sin transformaciones radicales en todas las áreas de la operación, por lo que hablamos con los líderes de Materiales, Planificación y Manufactura de Contagem para conocer cómo lograron encaminar nuevamente el sitio.

Grandes obstáculos

Los problemas del sitio comenzaron con escasez difíciles de manejar. “Uno de los principales desafíos que enfrentamos en Materiales el año pasado fue gestionar el impacto de interrupciones externas, como huelgas en puertos y aeropuertos, que retrasaron significativamente los envíos entrantes”, comenta Caroline.

Aunque el área de Materiales en cualquiera de nuestros sitios suele lidiar con obstáculos externos debido a eventos globales, esta crisis coincidió con un fuerte aumento en la demanda. “El aumento en la demanda puso presión sobre nuestros procesos de planificación y gestión de inventario”, explica Raquel. “Al mismo tiempo, recibimos una gran cantidad de nuevos empleados”.

Los problemas en la plataforma de Materiales afectaron rápidamente la eficiencia de la plataforma de Manufactura y su capacidad para cumplir los pedidos a tiempo. “La escasez de materiales llevó a retrasos acumulados y afectó la eficiencia de producción”, afirma Charles. “La falta de visibilidad sobre la situación afectó el compromiso del equipo y dificultó la toma de decisiones”.

Detectar el problema y promover el cambio

Al evaluar todos estos problemas, el equipo de Planificación comenzó a analizar los daños y buscar una forma de corregir el rumbo. “Sabíamos que para revertir la situación, no bastaba con ajustar algunos procesos — teníamos que replantear completamente nuestra forma de trabajar”, comenta José. Del lado de Materiales, el liderazgo se conectó con otras unidades de negocio para construir una colaboración más eficiente y productiva. “Nos enfocamos en mejorar la colaboración entre funciones, aumentar la precisión de la planificación y estabilizar nuestros procesos internos para implementar mecanismos de



Caroline Gurjão

Gerente Senior de Planificación y Ejecución de Materiales



Raquel Araujo

Asesora Técnica de Materiales



Charles Medeiros

Líder de Locomotoras Nuevas y Modernizaciones



Dyego Porto

Gerente de Manufactura II



José Augusto Ferraz

Gerente Senior de Planificación y Control de Producción



Marina Faria

Planificación y Control de Producción

“Sabíamos que para dar un giro, no bastaba con ajustar algunos procesos: teníamos que repensar nuestra forma de trabajar.”

— José Augusto Ferraz

seguimiento más sólidos con proveedores y logística”, comenta Caroline. “El equipo reestructurado nos ayudó a responder más rápido a los cambios en la oferta y la demanda”.

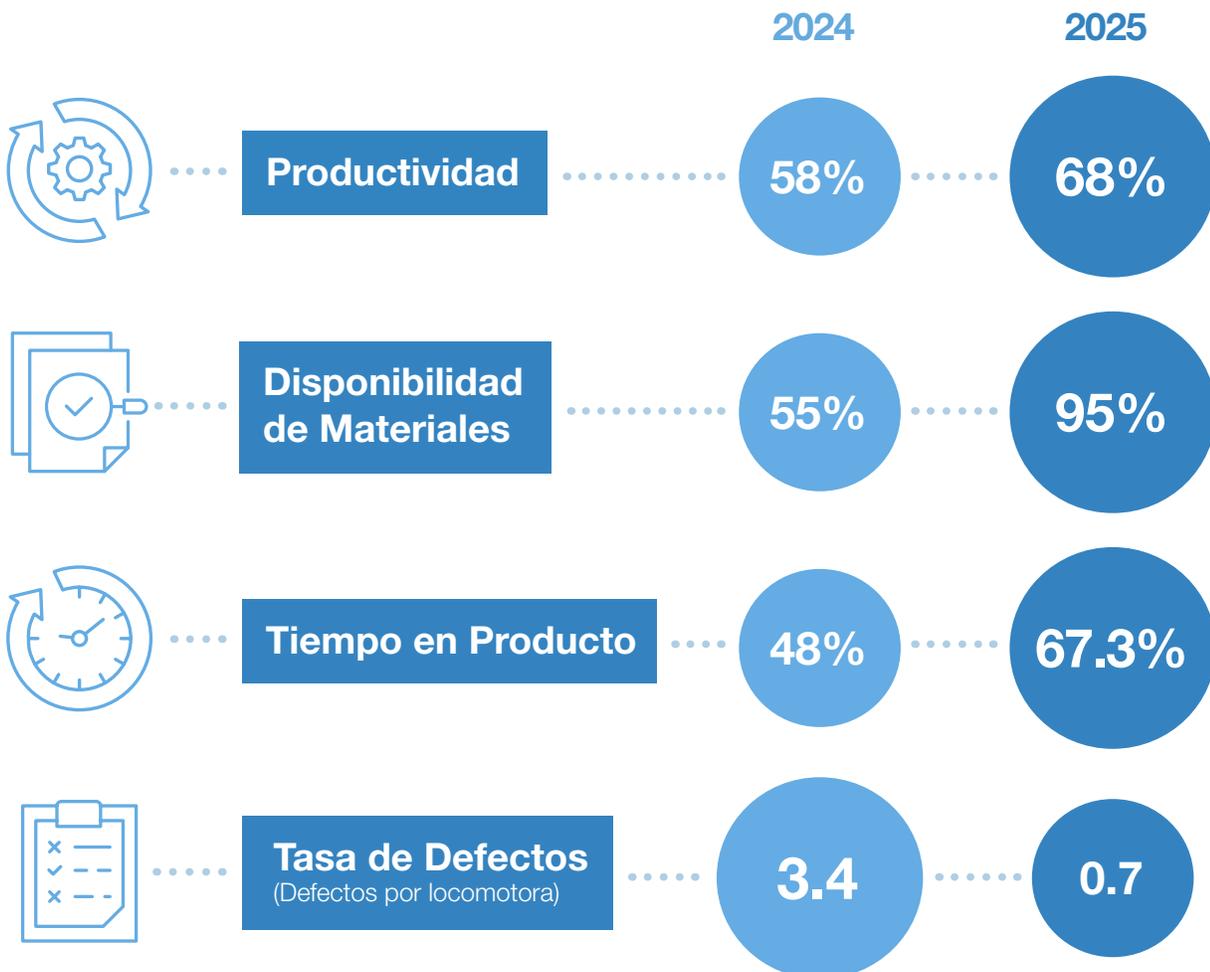
Con Manufactura y Materiales trabajando de forma más integrada, los equipos pudieron estabilizar sus operaciones y concentrarse en identificar puntos críticos en sus procesos de Trabajo Estándar. Dyego explica: “Comenzamos a tomar decisiones y gestionar el sitio basándonos en datos. En lugar de simplemente observar una situación y reaccionar por experiencia, adoptamos un enfoque estructurado, impulsado por información concreta.”

Encontrando el éxito

Un elemento clave para mejorar la productividad de Contagem fue usar el conocimiento técnico de los empleados de primera línea para identificar cuellos de botella a lo largo de los procesos. Raquel afirma: “La participación de la línea de frente en la resolución diaria de problemas nos ayudó a reaccionar rápidamente ante interrupciones en el suministro y ajustar prioridades en tiempo real”.

Marina y José aseguran que la reestructuración exitosa de Contagem fue un esfuerzo colectivo de todo el sitio. “La transformación fue posible porque dejamos de operar en silos y comenzamos a actuar como un solo equipo”, dice José. “El equipo de Planificación fue parte de esta integración, promoviendo conexiones reales con Manufactura, Materiales, Calidad y Logística. Este enfoque colaborativo, guiado por datos y propósito, es la esencia de lo que llamamos One Wabtec: un equipo, una misión, un resultado”.

Los indicadores de desempeño de Contagem han mejorado significativamente. “Más allá de las métricas, estos resultados representan la consolidación de una nueva cultura”, dice Marina. “Estamos construyendo una cultura basada en la colaboración guiada por datos. Estamos comprometidos a entregar valor de manera constante al cliente y al negocio”.



¿Qué Significa este Cambio?

Mehul Mehta habla sobre la reciente reorganización de Freight Operations y su impacto en el negocio y nuestros equipos.



Mehul Mehta

Vicepresidente de Operaciones del Grupo

Tras la reorganización de Freight Operations, Mehul Mehta, Vicepresidente de Operaciones del Grupo, liderará la plataforma de Ensamblaje de Locomotoras, donde supervisará todos los sitios globales de ensamblaje de locomotoras.

Mehul comenzó en Wabtec hace 22 años como pasante de verano en el sitio de Erie. Al principio de su carrera, participó en el programa LEAD, trabajó en materiales, fue líder empresarial y líder de planta en Erie Mining, y lideró las Operaciones de Servicio en Las Vegas antes de pasar a GE Aviation. Posteriormente, Mehul regresó a Wabtec para liderar las Operaciones Internacionales de Locomotoras.

Antes de la reorganización de Freight Operations, Mehul trabajaba en nuestra unidad de P&L de Transporte en América del Norte, donde buscaba crear sinergias tanto para los clientes como para la empresa. Ahora, finalmente regresa a sus raíces en locomotoras, liderando la plataforma de Ensamblaje de Locomotoras. Conversamos con Mehul y compartió sus pensamientos sobre la reorganización y los cambios que los empleados pueden esperar en los próximos años.



¿Qué está pasando?

Una de las primeras preguntas que los empleados suelen hacer cuando enfrentan un cambio organizacional es: ¿Qué significa esto para mí? ¿Cómo afectará esto mis interacciones diarias con mi equipo? Sorprendentemente, Mehul y el resto del equipo de liderazgo dicen que no habrá muchos cambios en las operaciones diarias, excepto la creación de más sinergias a través de la Plataforma de Locomotoras. “La realidad es que habrá muy poco, si es que algo, cambio inmediato para la mayoría de nuestros equipos”, dice Mehul. “Lo que estamos pidiendo a todos, tanto a líderes como a empleados, es cambiar nuestro enfoque hacia desbloquear el potencial completo de toda la estructura”.

Por esta razón, estos cambios pueden ser vistos menos como una reorganización empresarial y más como una oportunidad para reflexionar y experimentar. “Ahora es nuestra oportunidad para mirar toda la plataforma, aprender unos de otros y robar sin vergüenza”, dice Mehul. “Si alguien está resolviendo un problema de manera más efectiva, ¿por qué no aplicar ese aprendizaje en todas partes?”

Esto puede ser verdaderamente transformador

Una de las razones más importantes para la reorganización de Freight Operations es romper los silos para poder aumentar nuestra eficiencia general. Mehul dice que todo esto se centra en mejorar la experiencia del cliente. “Los clientes importan. Ellos pagan nuestras facturas. Podemos sacar un mal producto a un costo exorbitante, pero eso no nos ayudará a largo plazo”, dice Mehul. “Quisiera reforzar la idea de cliente, cliente, cliente”.

“La realidad es que habrá muy poco, si es que algo, cambio inmediato para la mayoría de nuestros equipos.”

Mehul dice que está emocionado con la perspectiva de lo que esta nueva organización puede hacer por nuestros clientes. “Nos encontramos en una encrucijada emocionante y crucial en el viaje de nuestra empresa”, dice Mehul. “Desde crear sinergias a través de todos los sitios de locomotoras hasta impulsar la estandarización, optimizar la capacidad y mejorar la eficiencia, el potencial para generar un impacto duradero es tremendo. Este es un momento emocionante para ser parte de algo verdaderamente transformador”.

Experimentando para encontrar las respuestas

Una de las cosas que Mehul más destacó fue la emocionante incertidumbre de estos cambios. “Muchas veces, los empleados a través de la organización piensan que los líderes conocen todas las respuestas. Nosotros no tenemos todas las respuestas, pero la creación de Freight Operations es parte del proceso de descubrir esas respuestas”.

El objetivo, al final, es que nuestras operaciones sean fluidas, y Mehul cree que encontrar un proceso fluido requiere experimentación y flexibilidad. “Puede haber una idea preconcebida de que hemos encontrado una solución y la hemos ejecutado con este cambio organizacional singular”, dice Mehul, “pero esa no es realmente la situación”.

Mehul destaca que estos cambios están destinados a ser maleables, y aunque el equipo de liderazgo está emocionado con lo que estos cambios pueden traer, también están listos para cambiar de dirección si las cosas no funcionan. “Estamos apenas al comienzo de este viaje, y con este cambio habrá mucho aprendizaje y experimentación”, dice Mehul. “Lo que más importa ahora es que mantengamos la paciencia, sigamos haciendo preguntas y participemos en un diálogo abierto con el objetivo colectivo de beneficiar a toda la Plataforma de Locomotoras, la organización de Freight Operations y, en última instancia, a la empresa en su conjunto”.

Mehul en Marhowra con el CEO Rafael Santana



El viaje profesional de Mehul

- **2003** Comenzó como pasante de verano en Erie
- **2004** Participó en el programa LEAD
- **2006** Asesor Técnico de Materiales
- **2007** Líder Empresarial
- **2009** Gerente de Materiales
- **2012** Gerente de Planta en Erie
- **2014** Gerente de Planta en Las Vegas
- **2016** Se traslada a GE Aviation como Ejecutivo de Planificación y Ejecución de Materiales
- **2019** Regresa a Wabtec como Vicepresidente de Gestión de Operaciones — Freight Internacional
- **2023** Vicepresidente de Operaciones de Tránsito en América del Norte
- **2025** Ahora Vicepresidente del Grupo — Operaciones con la creación de Freight Operations

Creciendo a Través de la Incertidumbre

Gerentes en Arteaga, Erie y Fort Worth reflexionan sobre algunos de los mayores desafíos que han enfrentado en sus carreras y cómo sus equipos se adaptaron.

P

¿Cuándo has tenido que liderar durante un cambio?

Carlos: Uno de los momentos más difíciles que enfrenté como líder fue al principio de la pandemia. Nuestro negocio fue considerado esencial, así que tuvimos que seguir

trabajando bajo nuevas condiciones de seguridad y medio ambiente. Somos un equipo muy unido: nos unimos como equipo para investigar estos nuevos requisitos, luego nos reuníamos al principio de cada turno para comunicar cada cambio y asegurarnos de que siempre estuviéramos en la misma página.

Diana: El cambio más grande que tuve que liderar fue la fusión de Wabtec y GE. El equipo enfrentó mucha incertidumbre, miedo y ansiedad en ese momento, así que fue difícil mantener a todos enfocados en el plan diario. Se necesitó mucha comunicación y escuchar, estar ahí para responder a sus preguntas, especialmente frente a los rumores que podrían haber sido destructivos. Nos tomó algunos meses para que todos realmente sintieran que todo iba a estar bien, pero fue un gran logro cuando lo logramos.

Carlos Ovalle con el equipo de Ingeniería en Arteaga



Carlos Ovalle

Gerente de Manufactura Avanzada/Nuevo Proyecto Arteaga, México



Diana Kitchen

Líder Empresarial Erie, USA



Gerardo González Garza

Líder Empresarial Fort Worth, USA

Gerardo: Para mí, como para muchas personas, el cambio más grande fue el COVID. El negocio cambió mucho, tuvimos nuevas reglas de seguridad, tuvimos una cadena de suministro rota, y muchas personas trabajando desde casa, todo estaba cambiando. En ese momento, trabajaba con dos equipos, uno en Fort Worth y otro en México, y los equipos respondieron de manera diferente debido a algunos de los desafíos únicos que enfrentaba cada uno.

En los EE.UU., cuando no pudimos obtener los materiales necesarios para poder construir, tuvimos que cambiar por completo las formas en que planeábamos, y tuvimos que trabajar en mantener mentes abiertas y adaptables. Con el equipo de México, tenían materiales pero pautas de distanciamiento social mucho más estrictas, por lo que tuvimos que elaborar planes muy detallados para completar las construcciones con un equipo pequeño. En ambos casos, nos enfocamos mucho en la comunicación clara y constante, y creo que eso es lo más importante que puedes hacer como líder cuando enfrentas un cambio.

P ¿Cuáles son algunos de los desafíos que los equipos suelen enfrentar cuando se enfrentan al cambio?

Carlos: El primero siempre es la resistencia al cambio. Es natural evitar lo desconocido e incluso tener miedo. Como líderes y equipos, podemos abordar esto mirando atrás a las experiencias pasadas donde hemos tenido éxito juntos, y construyendo confianza basada en el pasado de que podemos hacer que cualquier cosa sea posible juntos.

Diana: El cambio es realmente difícil para algunos de nosotros, ¿verdad? Es la incertidumbre de lo que traerá el cambio y saber que hay cosas que no tenemos control. Por eso trato de ayudar a mis equipos a enfocarse en lo que podemos controlar — creo que eso alivia la ansiedad y nos ayuda a seguir adelante hacia lo que viene.

Gerardo: Siempre habrá personas que estarán preocupadas, y eso tiene sentido. Tendrán miedo de perder su trabajo, de no recibir su salario o de cualquier otra cosa que pueda pasar. Como gerentes, nuestra mayor responsabilidad es darles claridad y, en la medida de lo posible, tranquilidad. Hay que ser muy honestos y transparentes. Las personas responden bien a eso y saben cuándo les estás diciendo la verdad.

P ¿Qué consejo le darías a los empleados de primera línea que están atravesando un cambio?

Carlos: Mi grupo, el equipo de Ingeniería, recibe muchos cambios de ingeniería y necesita estar constantemente abierto a modificar el proceso para entregar al cliente lo que está pidiendo. Mi equipo se mantiene preparado para eso enfocándose en una comunicación cercana, ya sea dentro del equipo o con los departamentos de ingeniería en India, EE.UU. y Brasil. Nos comunicamos con ellos todos los días para asegurarnos de que estamos recibiendo y acordando todos los requisitos.

Diana: Además de enfocarse en lo que uno puede controlar, les animo a dejar el “ruido externo” en segundo plano. Cuando puedes ignorar los rumores y las especulaciones, puedes enfocarte en las cosas bajo tu control y obtener una verdadera sensación de logro. Y también, enfóquense en lo positivo en lugar de quedarse atrapados en lo negativo.

Gerardo: Escuchen a sus líderes y, si tienen preguntas, no tengan miedo de hacerlas. Sus gerentes están aquí para ustedes. Puede que no tengan todas las respuestas, pero harán lo mejor posible por ustedes.



Consulta el video de la Mesa Redonda de Gerentes en la versión digital de *Same Track*.

Diana Kitchen con su equipo en Erie después de ganar la Ergo Cup



Conoce a los Líderes de la Plataforma

Nuestros nuevos líderes de plataforma tienen carreras extensas en Wabtec y han asumido asignaciones desafiantes a lo largo de sus trayectorias para prepararse para este momento.



Mehul Mehta

Líder de Ensamblaje
de Locomotoras

- 22 años de experiencia en operaciones
- Comenzó como pasante de verano en Wabtec
- Ha trabajado en Materiales, Operaciones de Servicio, GE Aviation, Locomotoras y Tránsito

Las operaciones son donde el caucho se encuentra con el camino. Las cosas que hacemos son lo que nuestros clientes piensan cuando piensan en Wabtec. Eso significa que somos responsables por los resultados.

— Mehul



Mike Bratt

Líder en Propulsión
y Motores

- 33 years of operations experience
- Majority of time with Wabtec in supply chain and quality
- Former Erie plant manager

Cada planta tiene su propia cultura — hay que estar abiertos a la idea de que tu forma de hacer las cosas no sea la única forma.

— Mike



Justin Sokol

Líder de Motores

- 27 años de experiencia en operaciones
- Inició su carrera en GE Lighting antes de la fusión con Wabtec
- Exgerente de planta del Cleveland Service Shop y de la planta de Grove City

En mis 27 años de servicio, he aprendido que tratar a las personas como nuestro activo más valioso es lo más importante.

— Justin



Jeff Smith

Líder de Controles
y Componentes

- 28 años de experiencia en operaciones
- Experiencia en servicio de campo, nueva manufactura y remanufactura de UX
- Se mudó varias veces por todo el país para asumir nuevos roles

Siempre digo que tenemos que bloquear y taclear bien para tener una oportunidad de ganar. En otras palabras, si no hacemos bien lo fundamental, probablemente no estaremos en posición de hacer algo especial.

— Jeff