

SISAMEX

TODOS PODEMOS CRECER

HISTORIA

En una empresa que compite en el mercado global de componentes automotrices, comprometerse a largo plazo y crear una cultura donde todas las personas pueden crecer ha llevado a resultados formidables tanto para su rendimiento como para su gente.

03 / 12 / 2020

TIPO DE BUENA PRÁCTICA Dignidad Humana, Compromiso Social.	4 IDEAS CLAVE
TIEMPO DE LECTURA 10 minutos	01. El compromiso social a largo plazo puede generar transformaciones de raíz en la cultura de una organización
	02. Incentivar el desarrollo de los colaboradores detona su deseo de superación.
	03. Los buenos resultados y el crecimiento empresarial pueden conectarse íntimamente con el bienestar de su gente.
	04. Formar a los colaboradores a largo plazo puede llevar a una nueva generación de operadores, técnicos e inclusive directivos.

“La escuela a mí no se me da”, le confió Don Efraín, un veterano operador, a Andrea Garza, Jefa de Desarrollo y Capacitación de Sisamex, cuando le preguntó por qué no se animaba a tomar las capacitaciones que la empresa ofrecía.

Don Efraín se acercaba a sus 60 años y tras un tiempo considerable en la empresa, seguía en el nivel 2 de los 5 que ofrece Sociotec, el sistema de capacitación por niveles para todo el personal sindicalizado de la organización.

Como parte de su trabajo, Andrea charla constantemente con las y los trabajadores, incentivándolos a aprovechar las oportunidades para seguir con su desarrollo, certificarse y conseguir mejoras salariales.

Aunque llevaba menos de un año en la empresa, Andrea comenzó a preguntarse qué pasaba con Don Efraín, que había dejado pasar tantos ciclos sin avanzar, hasta que un día el trabajador se sinceró:

—“Me da miedo tomar el examen ¿Qué va a pasar si repruebo?”

—“Pues si reprueba, puede volver a presentar el examen en dos meses. No pasa nada”, le aseguró Andrea. Quizá esta verdad simple resultó reconfortante: se trataba de esforzarse e intentar. La oportunidad estaba ahí.

Andrea logró convencerlo a través de una promesa: si él se animaba a tomar las capacitaciones y prepararse para el examen, ella dedicaría su hora libre de todos los jueves para ayudarlo a estudiar.

Don Efraín se dio la oportunidad de mejorar y crecer: no solo pasó ese examen, sino que siguió adelante. En 2018, se jubiló alcanzando el nivel 5 (el máximo del sistema) con el mejor nivel de pensión al que podía acceder.

La actitud de Andrea y la historia de Don Efraín no son casos aislados, sino el fruto de un sistema que ha madurado a través de más de 25 años, impulsado por la visión de crear admiración en todo lo que hace la organización: “nos inspira en lo que intentamos y queremos llegar a ser”, dice su filosofía.

Hasta la fecha, Don Efraín y su esposa llaman a Andrea una vez por mes para preguntarle cómo está y agradecerle por ayudarlo a progresar a través del sistema. “Si la persona quiere, puede avanzar”, dice Andrea. “Depende solamente de su impulso.”

MULTIHABILIDADES PARA UN MUNDO GLOBAL

Sistemas Automotrices de México (Sisamex) es una coinversión del Grupo Quimmco y Meritor, Inc. Como fabricante mundial de componentes automotrices, manufactura principalmente ejes, frenos y ensambles para tractocamiones y autobuses; así como industria agrícola, de construcción y vehículos recreacionales.

Fundada en 1975 y adquirida en 1988 por la Familia Barrera, Sisamex emplea a más de 2 mil personas y atiende a clientes como BRP, CAT, Daimler, John Deere, CNH, Magna, Kenworth, Freightliner, Mercedes-Benz, Navistar, entre otros.

La empresa ha evolucionado a lo largo del tiempo para hacer frente a las transformaciones económicas y sociales de las últimas décadas: el Tratado de Libre Comercio de América del Norte; la apertura de mercados; una competencia ardua en un sector globalizado y el compromiso con la sustentabilidad y la responsabilidad social.

El sistema Sociotec ha contribuido a navegar en esta realidad cambiante: aunque existía desde años antes, en 1993 recibió un impulso decisivo al implementarse como la principal vía para formar colaboradores de clase mundial que tuvieran las capacidades técnicas y la flexibilidad de roles que requería la planta en el marco de la apertura de las fronteras de norteamérica.

El sistema se fundamenta en técnicas de manufactura esbelta, pero también en el desarrollo constante y ofrecer caminos para el crecimiento humano de cada trabajador ("Sociotec" viene de las palabras "social" y "técnico"). La piedra angular del sistema es la formación de grupos autorregulados que los convierte en equipos de alto desempeño.

Todos los trabajadores sindicalizados de Sisamex tienen un plan carrera desde el primer día en el que empiezan en la empresa, de manera similar a la de un estudiante de universidad. Se les da la elección de tomar cursos presenciales o en línea acerca de temas técnicos, como el mantenimiento de ciertas máquinas; administrativos, como los sistemas vigentes en la empresa; y humanos, como el manejo emocional, trabajo en equipo y la cultura de la familia.

Algunos de los cursos técnicos los ofrecen socios externos, como la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León y el CONALEP, pero la mayoría los imparte el mismo personal que se ha capacitado en el sistema. La oferta de cursos depende de una revisión constante de lo que necesita la planta y de mediciones del desempeño de los colaboradores.

Este progreso se evalúa constantemente con exámenes prácticos y teóricos. Aprobarlos se premia con avance en un sistema de 5 niveles. Al subir de nivel por medio de una certificación, la compensación y beneficios de los colaboradores incrementan sin importar su antigüedad. Además, se les retroalimenta cada 3 meses para monitorear su avance y desempeño, y asegurar que la planta cumpla con los estándares competitivos que necesita.

Los beneficios, sin embargo, van más allá de la producción. Aunque ha permitido un gran salto en términos de métricas operacionales, Sociotec no sería una práctica de capitalismo social memorable sin la frecuencia y constancia con la que ha transformado las vidas de quienes trabajan en Sisamex.



“Si la persona quiere, puede avanzar. Depende solamente de su impulso



— ANDREA GARZA

JEFA DE DESARROLLO Y
CAPACITACIÓN

SIEMPRE HABRÁ CAMINOS PARA CRECER

Abundan historias como la de Luis Alfredo Dávila (conocido como Fredy en la planta), actual Director de Operaciones, quien empezó en la empresa en el 2003 como becario mientras terminaba su ingeniería en la UANL.

“Sisamex fue mi primer trabajo formal, donde empecé como practicante. Fui tomando por mi cuenta todos los talleres que tenía Sociotec. Me parecían valiosos porque, a diferencia de algunos cursos de la universidad, tenían aplicación directa. Empecé a desarrollarme y nunca me detuve”, recuerda.

Fredy comenzó su carrera con una vacante de Facilitador de Producción. El sistema Sociotec le permitió entender mejor la operación de la planta y la formación de equipos de alto desempeño, mientras obtenía habilidades técnicas y humanas que le permitieron crecer en la empresa.

Así, fueron surgiendo oportunidades como colaborar con una planta en Sao Paulo, Brasil, una posición en el área de Manufactura y otra de excelencia operacional antes de ocupar su actual responsabilidad.

Y es que, por diseño, Sisamex siempre desarrolla y apuesta por el talento interno. Tampoco limita artificialmente el número de vacantes o le pone topes dependiendo de la antigüedad de los empleados. Es decir, verdaderamente en todo momento hay posibilidades de mejora para todas y todos los colaboradores si así lo desean.

Aunque reconoce el impulso inicial que le dieron sus estudios, Fredy destaca que su experiencia es una de muchas historias de crecimiento: “Sociotec es el impulsor del desarrollo de nuestra gente, inclusive para aquellos que no tuvieron la oportunidad de una educación más allá de la preparatoria o secundaria. Redondea esa preparación en lo personal, profesional y lo humano de manera excepcional”, explicó.

Uno de estas historias es la de José García González, quien tiene más de 10 años con el puesto de Líder de Equipo Natural (LEN) en distintas líneas de la empresa, puesto que reconoce la multihabilidad y el dominio al 100% de una línea de producción. José ahora está a cargo de un equipo, pero empezó desde cero.

“No pude estudiar una carrera por tiempos y compromisos de la familia. Pero aquí no ha sido un inconveniente porque tenemos becas y tenemos apoyo para estudiar. Tengo muchos compañeros que han salido adelante: son operadores y técnicos que alcanzan un título de ingeniero”, explicó.

Cuando empezó a subir de rango, no tenía lo suficiente para pagar los estudios de sus hijos. El día de hoy, su hija es Licenciada en Derecho y su hijo Ingeniero Mecánico Administrador. Además, planea tomar cursos de FIME sobre maquinado para seguir trabajando por su cuenta al jubilarse.

“Estudiar en Sociotec nos hace ser mejores trabajadores, pero también mejores líderes y mejores ciudadanos. Es posible entrar a nivel becario y llegar a ser Líder de Equipo Natural (LEN). Inclusive muchos compañeros que se han cambiado de trabajo solo dicen que vienen de Sisamex y los contratan de inmediato”, comenta.

“El que no aprende aquí es porque no quiere”, enfatiza García.



“El modelo es una combinación de muchas personas y experiencias, y no se hizo a la primera. Pero esto fue a largo plazo, y el cambio de mentalidad es un largo recorrido que ante todo implica apostarle a las personas, a la cultura, a la base”

— ADRIÁN SILLER

DIRECTOR GENERAL SISAMEX

UN COMPROMISO GANAR-GANAR A LARGO PLAZO

Adrián Siller es el Director General de Sisamex. A través de 30 años de experiencia, ha estado en todas las áreas de la empresa y ha sido parte tanto del diseño como de la evolución del sistema Sociotec.

Aunque el sistema está impreso íntimamente en el ADN de Sisamex, hubo un momento en el que implicó una transformación verdadera respecto a cómo se pensaba la planta para llegar a la conciencia de que un compromiso social genuino era clave para su institucionalización y la continuidad del negocio.

“Aunque había resistencia al principio, conforme el sistema sobrevivía y generaba resultados positivos a través del tiempo -entre cambios culturales, la expansión de la empresa, nuevas generaciones- fue generando mayor pertenencia, apoyo y confianza.”

Los cambios fueron profundos, con rediseños totales en recursos humanos: desde cómo se reclutaba a la gente y crear sistemas de capacitación y de compensación, hasta cambiar la comunicación interna y externa, pasando por replantear el sistema de compensaciones.

Se necesitaba de una labor de convencimiento y aceptación tremenda. Pero parte del éxito vino de que todos los líderes que participaron en el piloto del programa llegaron a ser gerentes y directores. Es decir, los mismos liderazgos que se formaron al interior del sistema eran sus mejores promotores al llegar sangre nueva.

“El modelo es una combinación de muchas personas y experiencias, y no se hizo a la primera. Pero esto fue a largo plazo, y el cambio de mentalidad es un largo recorrido que ante todo implica apostarle a las personas, a la cultura, a la base”, resalta Siller.

Los resultados han sido formidables. El índice de accidentes es mínimo, los clientes internacionales buscan a Sisamex por su calidad, y en términos de cultura, la mística y el apego que crea la empresa se refleja en la casi nula rotación de personal, gran lealtad por sus valores y principios, y un código organizacional fuerte con innovación constante.

Inclusive en una empresa de este giro y tamaño, explica Siller, se pueden generar grandes cambios con visión de largo plazo si se parte de una preocupación genuina por entender y atender a su gente.

“Se tiene que conocer a la planta primero. Conocer el comportamiento de la gente, platicar con todos. Para aplicar un modelo así, se necesita escuchar un acumulado de experiencias para potenciar lo que ya existe”, explica.

Al final del día, el sistema Sociotec de Sisamex está hecho de historias: el que rompió sus propios paradigmas y se atrevió a estudiar; el que no tuvo oportunidad de formarse durante su vida y se volvió un especialista de clase mundial dentro de la empresa; el que comenzó operando la máquina más sencilla y ha escalado a niveles gerenciales o incluso directivos; la que pone todo su esfuerzo y hasta tiempo libre para ayudar a sus compañeros a superarse.

El principio de “crear admiración en todo lo que hacemos” se refleja en la calidad y cuidado de las piezas de camiones que moverán productos a través de las fronteras o tractores que ayudarán a sembrar los alimentos que un día lleguen a nuestra mesa, pero esa admiración comienza al interior: creyendo que todas las personas podemos -y merecemos- crecer y mejorar.



La Iniciativa Capitalismo Social del Centro Eugenio Garza Sada se dedica a impulsar esta corriente de pensamiento para detonar reflexiones e inspirar compromisos hacia un modelo que contribuya al bien común y genere desarrollo económico.

Se basa en el legado histórico de liderazgo humanista del empresariado regiomontano, expresado en los principios de Libre Emprendimiento, Dignidad Humana y Compromiso social.

La Iniciativa comprende cuatro ejes de trabajo: investigar buenas prácticas de impacto social desde la empresa y de la percepción social del sector privado; desarrollar contenidos de alto impacto sobre el capitalismo social; capacitar una nueva generación de empresarios sociales y divulgar a través de medios masivos, digitales y espacios de encuentro.

capitalismosocial.mx