



L U C I O D E L G A D O

Manufacturero del Año 2009

POR SILVIA ORTIZ

FOTOGRAFÍAS: GILBERTO CONTRERAS Y DUILIO RODRÍGUEZ

Inquieto y tenaz, como lo es la nueva generación de jóvenes talentosos que está tomando las riendas de la industria nacional, el gerente de Planta de Guardian Industries México rompió con la vieja estructura organizacional rígida y dio paso a una donde todos participan. El resultado: trabajadores comprometidos con los objetivos de la empresa.



Cuando Lucio salió de la universidad y no tenía trabajo como ingeniero químico, profesión de la que se graduó en Brasil, de donde es originario, inició junto con un compañero de escuela, un negocio en la cochera de su casa; ahí hacían detergentes, desinfectantes de baño y suavizantes de ropa para vender.

Cuenta que los productos los transportaba en un carro abierto de la parte trasera. Lo ofrecía, primero, por las calles de su colonia, en Río de Janeiro, y cuando el negocio prosperó, en restaurantes y hoteles.

“El éxito de este negocio —explica— se debió a que yo traía olores diferentes a los que había en el mercado. Como químico, mezclaba y ponía nombres a mis productos líquidos”.

Era claro que, desde entonces, ya pensaba como empresario, pues aunque empezó como ambulante, registró su negocio, el cual llevaba por nombre: Productos de limpieza Lucio y Antonio.

Sin lugar a dudas, esta búsqueda permanente de Lucio por lograr lo que se propone fue uno de los motivos por los que hace año y medio lo designaron gerente de planta en Guardian Industries México, empresa que inició operaciones en Querétaro en 2004.

No se trata de cualquier compañía; la firma con sede en Estados Unidos (EU), tiene presencia en más de 30 países y, tan sólo en México, su producción de vidrio flotado —claro, gris, verde y bronce, así como de espejo— es de 700 toneladas (ton) diarias.

Pero su espíritu emprendedor no es lo único que ha forjado su carácter. En su paso por la universidad trabajó como maestro de matemáticas, física y química. Se hacía car-



go de sus comidas y de la renta de un departamento que compartía con otros siete estudiantes, con quienes puso en práctica su liderazgo, al organizar y encomendar las actividades de trabajo, “siempre respetando a los compañeros y de una manera divertida”. Orgulloso, comenta que éstas y otras vivencias lo enseñaron a valorar a las personas, lo que le ayudó a sumar amigos

y buenas amistades, tan es así, que fue un compañero de la universidad el que le pasó el tip de que estaban solicitando personal en Guardian, pero no fue sino hasta después de siete entrevistas que la empresa lo contrató.

Antes trabajó en la cervecería Brahma, localizada en Sao Paulo, donde recibió un curso de *mestre* cervecero —reconocido a



LA BASE DEL ÉXITO

Los valores de la planta que dirige Lucio fueron resultado de un ejercicio de varias semanas, en las que un equipo de trabajo tuvo el encargo de estudiar y plasmar fortalezas únicas de la empresa y convertirlas en una especie de mantras de la organización. Esto fue lo que encontraron.

Liderazgo

- ▶ Toman decisiones con responsabilidad, midiendo los riesgos.
- ▶ Se da autoridad a personas de todos los niveles.
- ▶ Planean y coordinan actividades.

Trabajo en equipo

- ▶ Mantienen el enfoque en el objetivo a lograr.
- ▶ Ayudan con su trabajo al equipo.
- ▶ Se valora y respeta el trabajo de los demás.
- ▶ Promueven la integración, participando en los eventos.

Comunicación abierta

- ▶ Se informa de manera objetiva y precisa en todos los niveles.
- ▶ Escuchan y valoran las opiniones de los demás.
- ▶ Eliminan la burocracia innecesaria.

Creatividad

- ▶ Buscan nuevas formas de hacer las cosas.
- ▶ Aprenden de sus errores y lo intentan nuevamente.
- ▶ Se adaptan a los cambios.

Diversión con responsabilidad

- ▶ Cumplen con sus responsabilidades, fomentando un ambiente agradable.
- ▶ Disfrutan ganar mientras se divierten.

El equipo son todos para el gerente de la planta de Guardian; muestra de ello es que, para esta fotografía, pidió que se acercaran a él los trabajadores que estaban en el sitio en ese momento, y no alguien en especial de sus colaboradores más cercanos.

nivel mundial— para ser un buen degustador de la cerveza. “Ahí supervisaba el proceso de fermentación, ya que para cada tipo de cerveza debe haber un tiempo específico y una temperatura controlada”. Enfatiza que desde ese momento trabajaba para su gente y no para su jefe, como lo hace hoy en día.

Se trata de valores personales que están acorde con los que se promueven en

Guardian Industries México: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación abierta, creatividad y diversión con responsabilidad, los cuales contribuyen al desarrollo y mejoramiento de esta planta, cuyos clientes son procesadores y distribuidores de vidrio, entre los que destacan las industrias mueblera, de la construcción y, en menor medida, automotriz.

INTEGRACIÓN TOTAL

Lucio no tiene secretaria. Su ‘asistente’ es un celular en el que recibe y contesta correos y llamadas. Esto hace que la comunicación con todas las personas sea directa. Esto explica que cuando los ingenieros y operadores se percatan de su presencia, lo saludan como a cualquier otro compañero, y no falta quien empuña la mano derecha dejando ver



La fabricación de vidrio inicia en hornos que trabajan las 24 horas del día. Su ciclo de vida es de 10 años y en ellos se deposita arena de sílice y otras materias primas.

Antes de iniciar un nuevo turno, los operarios reciben información y observan en pantallas indicaciones que deberán acatar durante su jornada laboral.

1,600°

centígrados es la temperatura con la que trabajan los hornos de Guardian para la fabricación de vidrio.

el dedo pulgar para saludarlo; ante esto, sonriente y relajado responde de la misma forma, aclarando que “es como un *ok*, pero en portugués”.

En la planta todos se hablan por su nombre, se conocen y llevan bien. A la pregunta de quién es Joaquín Pérez, uno de los nombres que alguien de su equipo menciona en el trayecto de supervisión, responde: “Operador de Zona Caliente”. Sabe perfectamente dónde se encuentra cada uno de los 257 trabajadores que laboran en el lugar. “Tenemos cuatro equipos de producción y cada uno tiene 40 personas”, detalla.

Seguido se le ve realizado un recorrido al que se conoce como *House Tour*, que consiste en hacer cada semana una auditoría para evaluar, de forma aleatoria, técnicas de 5S's y aspectos de seguridad, entre diversas labores cosas, afirma Joel Ongay, ingeniero eléctrico de la empresa.

En este trabajo normalmente participa un representante de cada área; es una re-



unión coordinada por Producción donde se revisan cuestiones generales de las condiciones de seguridad de la planta y de las personas, principalmente.

Como buen líder, Lucio enseña a los demás lo que sabe, delega autoridad y responsabilidad al personal de todos los niveles.

Confía en sus compañeros, busca el éxito global y no el individual, promueve la integración participando en diferentes eventos, elimina la burocracia innecesaria y aporta ideas nuevas.

Una prueba de que predica con el ejemplo es el de Haroldo Thebit, que era operador en Brasil y ahora es *Superintendente*, y con quien a la fecha mantiene comunicación.

Entre las tareas de Silva destaca la de coordinar las actividades de un grupo, al cual le transmite sus conocimientos, valores y experiencia. Ella es evaluada en todo momento y es casi seguro que seguirá creciendo dentro de la compañía, ya que forma parte de una sinergia que se nota en cada una de las áreas de la organización.



Altamente protegidos. los encargados del proceso en horno manipulan el equipo y vigilan por pequeñas mirillas que adentro todo marche bien.

Un sistema de monitoreo arroja información sobre pérdidas, número de incidentes, toneladas despachadas, etcétera.



LABOR DE EQUIPO

La filosofía de la empresa es explícita. En sus pasillos se lee: “Guardian es su gente”, gente con liderazgo como lo es el *Manufacturero del Año 2009*. Apenas cuenta con 36 años, la edad promedio de las personas que conforman la organización que dirige este líder nato, quien recuerda que uno de los valores de Grupo Guardian es “darle valor a las personas y no al puesto ni al título que ocupan, con lo que se impulsa el crecimiento y desarrollo de los empleados”.

Ahora, Lucio y su equipo, como él lo llama, trabajan en el compromiso de crecer cada año en visión, desempeño y logros. Este enfoque organizacional, basado en la satisfacción del personal, se refleja en la reducción de rotación de trabajadores, ya que en los últimos tres meses ésta ha disminuido y en lo que va del año es de 0.8%, cuando el objetivo meta es de 2% mensual, lo que deja ver el buen trabajo realizado.

“Si pones muchas reglas, la gente se limita y no crea”, comenta Lucio, al tiempo

que camina por el piso de Producción dirigiéndose hacia la Zona Caliente, en donde están los hornos a temperaturas de hasta 1,600 grados centígrados.

Ahí, trata de recordar las últimas lecturas que ha hecho y la primera que le viene a la mente se titula *Primero, rompa todas las reglas*, de Marcus Buckingham y Curt Coffman.

La enseñanza que le dejó este libro, según comenta, fue parte de lo que se practica en Guardian, donde las reglas son mínimas y la gente se compromete con su trabajo, como es el caso de los *Team Leaders*, quienes, como operadores, toman decisiones, ya que la figura de supervisor fue desaparecida en la empresa para formar grupos autodirigidos y fomentar el trabajo en equipo.

Un ejemplo de ello se ve cuando éstos se coordinan para hacer el cambio de espesor de vidrio de 3 a 2 mm. Esta actividad es controlada por el operador que está en la sala de control de baño de estaño. A primera vista parece que solamente se colocan en las máquinas atenuadoras y ejecutan el trabajo casi de forma automática, sin embargo, esto es gracias al dominio que esta práctica proporciona a los encargados de esta labor.

Y así como a Lucio se le ve apoyando en otras áreas de la planta, incluso en el trapatio, donde se encuentra la materia prima que es transportada a los hornos, Pedro Uribe, quien es *Lean & Loss Control Manager*, hace tareas de un gerente de turno, apenas Carlos H. Juárez, gerente de Producción, le pide apoyo ante la ausencia de un ejecutivo que cumpla esa tarea, que pueden realizar también los gerentes de Almacén y del área de Procesos sin problema alguno.

Tan es así, que antes de iniciar la entrevista con *Manufactura*, Lucio, como buen administrador de su tiempo —ha tomado diversos cursos que le han enseñado que se deben marcar prioridades— menciona que más tarde, a las 16 horas, tendrá una junta para abordar el tema de *cross training* o cambio de posiciones.

Se trata de una práctica en la cual, un empleado puede cambiar de posición o de puesto aprendiendo nuevas tareas, facili-

tando la capacitación de forma autónoma del personal y la polivalencia dentro de la organización.

Esta práctica se extiende entre una planta y otra a nivel internacional. México y Brasil son ejemplo de ello.

“Voy a una junta para hablar con los gerentes de cada área sobre movimientos del personal; esto nos hace crecer como compañía. Estamos apoyando a una planta que apenas en abril pasado se abrió en Tatui, Sao Paulo”, dice. Esto significa que entre operarios, ingenieros y técnicos serán 60 las personas que se moverán.

Las principales necesidades de recursos humanos están en áreas como Producción, Programación y en la parte técnica de Procesos. Hasta el momento se han ido

COMUNICACIÓN ABIERTA

Las reuniones para informar de manera directa a los trabajadores de la planta sobre el estatus de las metas trazadas son una práctica común en Guardian Industries.

Reuniones diarias

- ▶ *Morning Meeting*
- ▶ Junta de revisión y planeación

PDS

- ▶ Plática Diaria de Seguridad

Reuniones semanales

- ▶ Inspecciones *Loss Control*
- ▶ Se revisan aspectos generales de las condiciones de seguridad

Reuniones mensuales

- ▶ *Staff Meeting*
- ▶ Cada área presenta resultados y planes para el mes siguiente.

Revisión de objetivos gerenciales

- ▶ Se analiza el cumplimiento de objetivos y revisa planes de acción.

Comité de *Loss Control*

- ▶ Comité de *Health Guard*
- ▶ En estos comités participa un representante de cada área y de cada equipo de producción y se discuten estrategias en cuanto a seguridad y bienestar de los empleados.

Wrap Session

- ▶ Es un foro abierto para que los equipos establezcan estrategias.

“Si le damos valor a las personas y no al puesto que ocupan, impulsamos el desarrollo de los empleados y la organización.”

unas 45 personas y otras 15 viajarán en los próximos meses.

Lucio recuerda que él mismo fue a la planta de Tatui como coordinador de un programa de capacitación de operación y en este mes irá de nueva cuenta al país sudamericano para brindar apoyo en esta misma área. El buen trato al personal y la buena relación entre los trabajadores rebasa fronteras y el éxito de una planta es también el de las otras plantas del grupo.

Un ejemplo de ello es que Eduardo Borri, gerente de la planta de Tatui, dice sentirse contento por el reconocimiento del *Manufacturero del Año 2009* a su homólogo en México, un premio del que se siente parte, pues él arranco las operaciones en la planta de El Marqués.

“Fue una experiencia muy bonita conocer otra cultura, otras costumbres. Uno de los trabajadores a mi cargo, Ángel Guzmán, está en este momento capacitando en Tatui. Estamos en relevos para no abandonar al 100% nuestra operación en la planta de México. Vamos una temporada y luego va otra persona y nos releva; así es esa parte de capacitación en Guardian”.

Cuando la planta de México se abrió, de de Brasil, localizada en Río de Janeiro, envió 80 personas, muchos de ellos ingenieros. Ahora sólo un brasileño trabaja en la planta de Querétaro y es Lucio, quien expresa que el desafío no para, pues es consciente de que mañana mismo pueden moverlo a otra planta y no precisamente de su país, sino de otro como Egipto y Afganistán, y su respuesta será: “Sí, me voy”.

Mientras atiende la entrevista, en piso se observa un casco que dice Guardian Tatui; lo porta el superintendente de Almacén y Despacho, quien estuvo en Brasil como ingeniero de Procesos de Almacén y Despacho en el arranque de la planta de Tatui.

CULTURA ‘LEAN’

El *Manufacturero del Año 2009* cuenta con un equipo de trabajo sólido con muchas ganas de mejorar día con día y, sobre todo, de atender mejor a los clientes, los cuales son tratados como parte de la familia Guardian, y a quienes, además de venderles productos de buena calidad y alta durabilidad, les brindan capacitación a través de servicios como manejo del vidrio, asesoría técnica, apoyo en el diseño de sus procesos, herramientas *lean*, prácticas de seguridad y mantenimiento preventivo.

“Algunos de estos clientes eran de la competencia; otros son más pequeños y se han quedado con nosotros porque han tenido el apoyo para crecer”, afirma Lucio.

Asegura que la encomienda para esta planta es estabilizar las ventas en estos tiempos de crisis, las cuales en los últimos meses han sido volátiles.

Todo esto es parte de las políticas de mejora continua que se propagan día con día a través de diferentes mecanismos, como el Buzón de Ideas Guardian (*BIG*), al que el propio Lucio ha aportado, al menos, ocho ideas novedosas.

En el *BIG* se concentran ideas de mejora de los trabajadores en cuanto a procesos, actividades y ambiente, con un enfoque que toca aspectos de ahorro, cultura *lean*, seguridad, salud y servicio a la comunidad.

El buzón está al alcance de todos y la seriedad con la que se maneja es sorprendente. Hasta el momento, en el *BIG*, que se creó en febrero de 2008 por iniciativa de un operador de Zona Caliente, cuyo nombre es Jaime Coronel, se tienen registradas 1,105 ideas, las cuales ya se pusieron en marcha.

Sobre las sugerencias de Lucio, algunas ya se implementaron y otras están en ese proceso, como es el hecho de que un día a la semana en la planta se hable en inglés; esto, para que todos perfeccionen este



En medio del proceso de fundición, una operadora ajusta la distancia de la roleta de corte para que el vidrio fabricado salga con las medidas correctas.



Robots que soportan de 80 a 350 kg levantan de la línea de producción hojas de vidrio de hasta 6 m de largo y las acomodan para su empaque.

idioma y los que no lo hablan, como en el caso de algunos operadores, comiencen a practicarlo y a interesarse en él, detalla Pedro Uribe.

De acuerdo con documentos internos de Guardian, entre las ideas que generan mayores ahorros en el año destacan: el sistema para el registro de inventario en el que se invirtieron 239,997 dólares y se tiene un ahorro proyectado por mes de 27,744.20 dólares, por el aumento de tolvas de ferrocarril que permiten reducir pago sobre ruedas, cuya inversión fue de cero dólares.

Otro caso es el de la sustitución de separadores de unícel por otros de cartón, donde la inversión fue de cero pesos y hubo un ahorro proyectado de 173,502 dólares por mes, lo cual ha impactado en las finanzas.

Al hablar de las ideas del BIC, Lucio dice que, a través de este mecanismo, se motiva al personal a generar más iniciativas, ya que se les reconoce al poner su nombre y foto en el cuadro de honor una vez que éstas fueron aprobadas, pues muchas de ellas, antes de que se les dé 'luz verde', requieren investigación y análisis, es decir, hay un proceso de 'filtrado'.

"Tenemos ideas que ahorran millones de pesos, por ejemplo, las que tienen que ver con mantenimiento. Anteriormente teníamos que desarmar todo un motor para lubricar; hoy existe un espacio para ello y se ahorra tiempo, dinero, mano de obra y se mejora la seguridad. Hay ideas muy buenas para hacer un mejor vidrio ahorrando materia prima. Las sugerencias salen de los operadores, gerentes, de quien sea del staff", asegura Lucio.



Esto, que es uno de los muchos aspectos que considera la filosofía *lean*, comenzó a implementarse en 2006. También se han obtenido mejoras en rubros como reducción de costos de producción, seguridad, calidad y almacén.

La filosofía se ha alineado a los objetivos de la empresa. Un ejemplo: la meta en el rendimiento en línea de espejo, que permite controlar la proporción del número de hojas de vidrio que entran contra las que salen para empacarse, es de 98% de hojas

en buen estado al salir del proceso durante un turno. En 2008, refieren documentos de la compañía, los indicadores se mantuvieron muy estables.

"Ello es reflejo de la práctica *lean* en cuanto a entrenamiento, capacitación y concientización de la gente, de las acciones y medidas de recepción de materia prima y, obviamente, por el desarrollo de un mantenimiento preventivo mejorado". La empresa menciona que en 2007 el indicador permaneció muy cerca del objetivo, pero mostró bastante volatilidad.

El rendimiento es uno de los indicadores más importantes en Guardian, pues mide qué cantidad del vidrio que sale del

horno realmente termina empaquetado, se vio favorecido con la implementación de *lean*.

En este caso, el objetivo a cumplir es de 88%, pues el proceso de corte requiere de la pérdida de una parte de material en el proceso mismo. En 2007, aunque se observaron cifras que en su mayoría cumplieron

con la meta, existió cierta variación no deseada en el indicador.

“Para 2008 las cifras fueron mucho más consistentes y estables, a la vez que prácticamente cumplieron con el objetivo planeado; esto, después de empezar a verificar y registrar el nivel del horno en forma manual, realizar ajustes en la temperatura y en

los niveles del mismo, y reducir las pérdidas en la línea de corte”, indican los informes proporcionados por la propia compañía donde labora Lucio.

Este y otros aspectos de mejora continúa se ven en la planta de Guardian El Marqués, donde no existen letreros que señalen que, para acceder a piso, se debe emplear



2,000

m² es el tamaño de la planta que dirige Lucio, en la cual laboran poco más de 200 trabajadores, entre operarios y administrativos.

En montacargas con ventosas, capaces de transportar paquetes de vidrio de hasta dos toneladas y media, se lleva a bodega el producto terminado para su almacenamiento.



Previo a su traslado a almacén, un inspector se apoya en un sistema de luz para revisar que los vidrios no lleven imperfecciones.





Controlando y midiendo es como Guardian fortalece su política de mejora continua en todas las áreas de la empresa.

el casco y las botas de seguridad, pero todos ahí, sin excepción, portan estas herramientas de trabajo, pues son algunos de los valores entendidos.

En el área de Destaque, donde se tiene un equipo automatizado para detectar defectos, Lucio se detiene y platica con Vianey Barrera, ingeniero de proceso de Zona Fría, quien afirma que la gente ha mejorado mucho para no tener sobrantes entre un cambio de espesor y otro, “esto se debe a la mejora continua, al espíritu de mejorar”. Y a la pregunta de quién pone el ejemplo, sin titubeos precisa: “Desde arriba hasta abajo”.

MEDIR PARA MEJORAR

En la empresa todo es medible. Los operarios registran hasta el más mínimo detalle: la caída de un radio, el choque de una unidad móvil, los defectos de calidad, las pérdidas de mantenimiento, los rendimientos por turno, entre otras cosas, para conformar los controles estadísticos que se generan minuto a minuto y que mes con mes son dados a conocer al staff y a los operadores, ya que se maneja una política de puertas abiertas.

Al observar los pizarrones de los reportes, se ve que el día siete de agosto hubo

un incidente: un remolque con el que se transporta producto chocó con un paquete de vidrio, el cual resultó dañado. Ya se tomaron acciones al respecto.

En los registros también se observan fallas de los equipos; esto incluye a los robots, en los cuales se ve cómo abrazan dos ton de vidrio para ponerlas en la zona de empaque, para, posteriormente, ser llevadas al almacén, en donde “el producto no dura más de 20 días”, afirma Lucio, haciendo alusión al *kanban*.

En total son ocho los robots. La planta arrancó con cuatro y se tiene espacio para dos más, lo que deja ver que la producción se ha venido incrementando.

También se hace uso de los controles estadísticos, los cuales permiten ubicar mejoras y reducir riesgos en la planta y en los actos del personal.

En el tema de seguridad, la cifra de incidentes por mes no tiene que ser mayor a seis. En agosto pasado se registraron sólo dos y en julio ninguno.

De hecho, en 2008 esta planta ganó una placa de oro que otorga el presidente de la compañía trasnacional por los buenos resultados en seguridad. La meta de reclamos de los clientes es no rebasar 1.5% al mes. No obstante, los registros en este rubro apare-

cen con números rojos, aunque la cifra es de poco más de 2%.

Y ADEMÁS SE DIVIERTEN

Antes de llegar a la oficina de Lucio, justo donde se encuentra la cafetería de autoservicio, salta a la vista un juego de oca, llamado Ocatón, en el que participan alrededor de 30 equipos —cada uno está conformado por cinco personas—; uno de ellos es precisamente el de él, y lleva por nombre Gordolfos Gelatinosos, en el que también participa Carlos Juárez, gerente de Producción.

Otros equipos son: Club de los Imposibles, Renegados, Los Elegidos, Los Chulos, Las Varitas de Nardo, Los Nenes; estos últimos estaban bien posicionados en el cuadro de basquetball; en este caso, el objetivo está relacionado con la salud de los trabajadores.

“Es una campaña para que la gente haga un poco de ejercicio”, dice el propio Lucio. Y explica las reglas del juego: “Una vez por semana se tiran los dados, de acuerdo con el número que te salga, puedes hacer un reto (ejercicios como sentadillas, abdominales, pesas, etcétera) o una presentación de comida saludable, entre otras actividades. Dependiendo de los retos, también se mueven las piezas. Esto sirve para cumplir con objetivos de manera divertida”.

Conformando

equipos que compiten entre sí a través juegos, la fabricante de vidrio cumple con objetivos de seguridad, responsabilidad social y salud, entre otros.



Este juego, creado por iniciativa de la encargada de Recursos Humanos, Patricia Servin, durará ocho semanas. Cuando termine se dará inicio a otro juego nuevo: la vuelta en el mundo en nuestros pasos, el cual consistirá en contar los pasos de los participantes, cuya meta será las distancias que hay entre México y los otros países donde Guardian tiene plantas.

Cuando se llegue a la meta de Brasil, por ejemplo, a los jugadores se les cocinará comida de ese país, situación que se irá repitiendo según el lugar donde se ubiquen. Esto no sólo tiene como fin que puedan interactuar los trabajadores, sino integrarlos como equipo, colaborar en su salud y, con ello, mejorar la productividad de la empresa.

Lucio también incentiva y participa en juegos que tienen como objetivo, por ejemplo, mejorar la seguridad de la planta o evitar el estrés de los operarios, aspectos que van ligados al buen desempeño de los propios trabajadores.

Es parte de la visión que William M. Davidson, quien recientemente falleció, permeó, desde sus inicios, en la empresa Guardian, uno de los mayores fabricantes mundiales de vidrio, que suma a sus filas personas con sensibilidad y capacidad para extender esta cultura de buen trato hacia el personal.

Uno de ellos es Lucio, quien desde que la compañía lo contrató en Brasil, hace 10 años, independientemente de su cargo como

gerente de Producción y supervisor de línea, tenía como misión cuidar a la gente e impulsarla para su crecimiento.

El gerente de planta de Guardian pone como muestra de la equidad que existe en la empresa los bonos que reciben los trabajadores por logro de objetivos: “Al final de seis meses los pagamos puntualmente. No hay distinción de jerarquías, si suman 6,000 pesos (sólo es un ejemplo), ese monto se le dará al operador y también al gerente de planta. Mi bono es de 6,000 y el bono del operador también”, aclara.

INNOVADOR POR NATURALEZA

Lucio no para en el conocimiento, pues también ha tomado cursos de liderazgo en instituciones como Gustav Käser, organismo de origen sueco que tiene como objetivo fortalecer las competitividades de la organización a través del entrenamiento, lo que le permite al ejecutivo de Guardian seguir aportando nuevas ideas. De hecho, la empresa opera bajo una óptica de flexibilidad, que le permite dar respuesta inmediata a

las necesidades de los clientes que se encuentran tanto aquí como en EU y América Latina.

Además de que gusta de la pesca, Lucio es aficionado a lo coches, pero no sólo eso, sino que él los arregla y los arma como hizo con “mi ‘bocho’ rojo recortado modelo 1970, que tiene la parte trasera levantada y al que le cambié llantas para que quedara así, le arreglé el motor y lo hice convertible; por ejemplo, las capotas se cierran con velcro, con broches de imán”.

Y añade: “Estoy viendo si le pongo aceite de plátano en lugar de gasolina, quiero hacer un coche ecológico”, tras recordar que “la primera vez que le arreglé el motor me sobraron piezas, pero voy a los talleres mecánicos y me quedo viendo para aprender”.

Como visionario de negocios que es desde su juventud, Lucio asegura que este carro es una inversión, pues “me dan por él 30,000 pesos y me costó 15,000”.

De la misma forma actúa en su trabajo cotidiano en planta: observa dónde puede hacer mejoras, trabaja en ello y añade valor a los procesos y productos.

Lo que ahora realiza no tiene nada que ver con el garage donde hacía jabones, sino con una actividad en la que hace equipo con más de 200 trabajadores para asegurar que la fabricación de vidrio se lleve a cabo de manera cada vez más eficiente, gracias a lo cual el producto que fabrica Guardian Industries ha llegado a los desarrollos que hoy tienen lugar en el centro de Manhattan, donde antes estuvieron las torres gemelas; sin lugar a dudas, uno de los proyectos inmobiliarios más ambiciosos del mundo.

Lo que tiene de similar el Lucio de hoy con el emprendedor que salía a vender sus productos en un auto en las calles de Río de Janeiro, es su ímpetu, liderazgo y visión, y su inquietud permanente por querer hacer las cosas de manera diferente y cada vez mejor, características que ha podido madurar con el tiempo y en esta ocasión lo han hecho acreedor al premio *Manufacturero del Año 2009*.

No cabe duda de que en momentos como el actual México requiere de más Lucio's, más líderes, más gente con imaginación. ←

20

días es el tiempo máximo que dura el producto en el almacén, gracias a técnicas de Kanban.

EVALUACIÓN

Premio al liderazgo

Desde la primera entrega en 2002, el Premio *Manufacturero del Año* ha cumplido cabalmente sus objetivos y, debido a que las empresas participantes son muy competitivas, contamos con una metodología de selección que garantiza la transparencia del proceso, además de ser muy estricta con cada una de las etapas que contempla.

Los candidatos participantes deben ajustarse al *Modelo para el Impulso del Liderazgo enfocado en la Eficiencia Operativa*, que consta de tres componentes fundamentales: Talento, Eficiencia Operativa e Impacto.

Éstos se califican, a su vez, mediante seis criterios: liderazgo, trabajo en equipo, clientes, mejora de procesos, innovación y resultados financieros y operativos, todos ellos, componentes de un sistema en continua renovación.

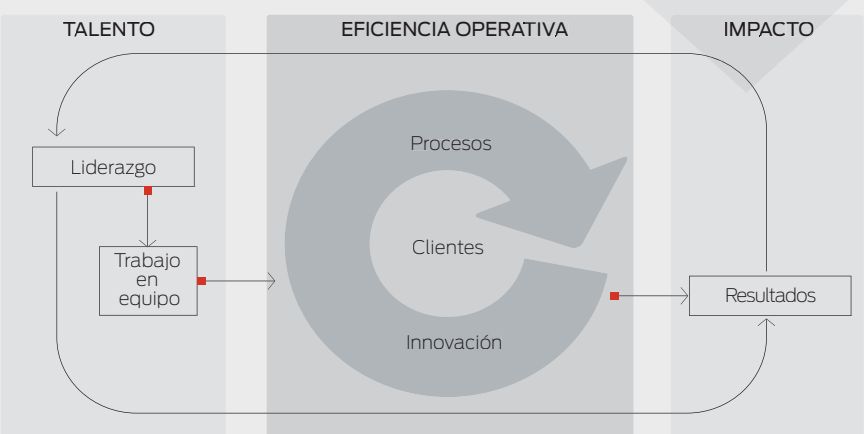
Así, el Premio *Manufacturero del Año* se posiciona como único en su tipo en el sector, ya que reconoce el liderazgo de quienes impulsan las mejores prácticas de manufactura en las plantas mexicanas.

Además, está soportado por una estructura encabezada por un Consejo Técnico, conformado por expertos del ramo, que han sido seleccionados con sumo cuidado; su tarea es validar la calidad del contenido del modelo y de sus criterios.

Otros órganos son el Consejo de Premiación, que elige al ganador entre los casos finalistas; y el Consejo de Evaluación, que revisa y califica cada solicitud.

Un gran avance es que este es el primer año que abrimos la Convocatoria para Evaluadores, a fin de llevar el *Modelo de Liderazgo* a más empresas y contar con más es-

EL MODELO



LOS EVALUADORES

Estos son los miembros que integraron el Consejo de Evaluación en 2009.

Gerardo Ahedo Santoyo

Director Corporativo de Operaciones
Grupo Collado

Carlos Alonso Leyva

Gerente Regional de Ingeniería
Dupont

Raúl Arriaga Becerra

CEO
GDT Ambiental

Uriel Naum Ávila Mata

Editor de Ediciones Especiales
Revista Manufactura

Gabriel Carmona Walkup

Socio Director
Lomac Consultores S.A. de C.V.

Daniel Castillo Navarro

Manufacturero del Año 2004
Luz y Fuerza del Centro

Germán Esparza Sedas

Especialista de Ventas
IBM

Luis Rodolfo Flores Medina

Gerente de Mejora Continua
Valeo Silvana Iluminación

José Antonio Gómez Cisneros

Director de Finanzas
Gomo Assets

Ricardo Hirata Okamoto

Director
Keisen Consultores

Erich Neumann

Director General
Advanta TMBSIS

Héctor M. Zuccolotto

Director General
Química Nobleza

pecialistas que aporten su experiencia al desarrollo y mejora del Premio.

Es por ello que queremos hacer mención especial a los evaluadores y sus empresas por participar y apoyar este esfuerzo.

Asimismo, extendemos nuestro agradecimiento a los miembros del Consejo Técnico y de Premiación, y a todos los que, de algún modo, estuvieron involucrados en el desarrollo de esta octava edición. ←