

EXPERIENCIAS EN PREMIACION DE CALIDAD

Carlos Frassoni

Repsol YPF

1. Resumen

Las grandes compañías se encuentran en permanente cambio. Estos cambios deben encararse en una relación directa con la evolución gradual de sus procesos. Compañías como REPSOL – YPF introducen nuevos modelos de gestión dirigidos a alcanzar la excelencia de tales procesos.

Un modelo de calidad comprende diferentes mecanismos desarrollados para garantizar la mejora continua de los procesos.

En el ámbito de RRHH, existen técnicas relacionadas con el desarrollo de las personas. En este marco tomamos como referencia el Modelo Iberoamericano de la Calidad, soporte fundamental de una filosofía de mejora continua.

Este modelo de calidad precisa de Procesos Facilitadores, uno de los cuales recibe el nombre de “Desarrollo de las Personas”. En él se tienen en cuenta los factores de motivación que una compañía debe generar.

Un “hombre” visualizado como individuo en permanente relación con su entorno laboral, siente cómo lo aprobamos, estimamos, destacamos por sus acciones y esfuerzos. En definitiva cómo lo reconocemos.

Resulta ventajosa la aplicación y desarrollo de metodologías y procedimientos sistemáticos que se deberán anexar a la organización para alentar motivación y compromiso del personal.

El Complejo Industrial Luján de Cuyo instauró un “Procedimiento para Reconocimientos Especiales” para estimular al personal propio y contratado.

2. Introducción

Factores motivacionales en Modelos de Calidad : Reconocimientos al personal

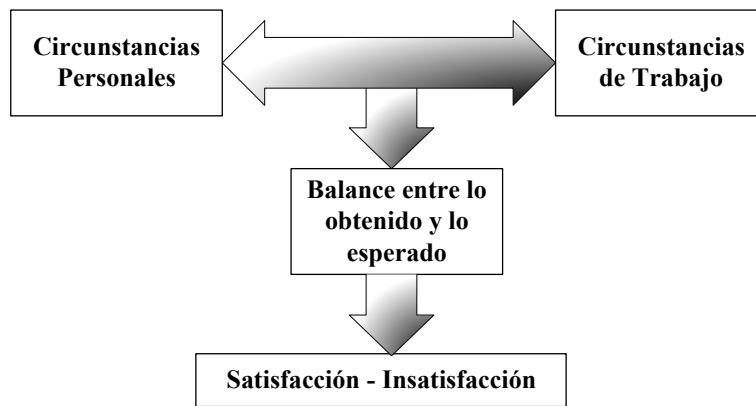
Factores de motivación según Herzberg :

El Psicólogo Frederick Herzberg propuso la Teoría de la Motivación-Higiene. Partiendo de la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto? realizó sus investigaciones, llegando a clasificar los factores intrínsecos de motivación y los factores extrínsecos (higiénicos).

Las características personales serán las que acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción o insatisfacción.

Cuando abordamos el estudio de la Satisfacción Laboral no se debe descuidar la siguiente consideración: no estar satisfecho no implica estar insatisfecho. Satisfacción e insatisfacción son dos fenómenos totalmente distintos y separados que se desarrollan a partir de fuentes diferentes, ejerciendo influencias particulares sobre la conducta del o los trabajadores.

Centrándonos, sin embargo en lo estrictamente relacionado con Satisfacción Laboral, consideraremos una serie de variables que condicionarán la respuesta del sujeto:



Variables que intervienen en la valoración de la satisfacción laboral

Los factores extrínsecos al sujeto :

- Condiciones físicas
- Salario
- Pares y subordinados
- Supervisión
- Gestión y dirección de la empresa
- Horarios
- Seguridad
- Estabilidad

Cuando son bien instrumentados lo que evitan es la insatisfacción.

Factores intrínsecos al sujeto :

- Autonomía
- Reconocimiento
- Enriquecimiento de la tarea
- Variedad de tareas,
- Responsabilidad asignada
- Posibilidad de utilizar la capacitación recibida
- Libertad para elegir métodos de trabajo
- Atención que se presta a sus sugerencias

Son los que determinan la verdadera satisfacción porque involucran la motivación y cobertura de necesidades superiores.

Las investigaciones de Herzberg dieron el siguiente resultado:

Cuando las personas interrogadas se sentían bien con su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: logros, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, ascensos, desarrollo y crecimiento; los cuales están directamente relacionados con la satisfacción en el puesto.

En cambio, cuando evidenciaban insatisfacción, la atribuían a factores extrínsecos, tales como: políticas y administración de la compañía, supervisiones, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo.

Si se desea motivar al sujeto en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los factores intrínsecos mencionados.

Éstas son las características que verdaderamente motivan y satisfacen al agente, porque las consideran esencialmente gratificantes, por ello Herzberg los llamó Factores Motivadores.

Estas consideraciones nos enfrentan con una primera pregunta: ¿La organización desea lograr la satisfacción, evitar la insatisfacción o alcanzar ambos objetivos?

De la respuesta dependerá el diseño e instrumentación de estrategias y acciones

Se define la Motivación como la fuerza que provoca un comportamiento con el propósito de satisfacer las necesidades individuales propias.

Por otra parte los motivadores, en su función como tales, deben proyectar acciones encaminadas a lograr un esfuerzo adicional en cada sujeto.

Las motivaciones personales se encuentran ocultas y en pocas ocasiones podemos observarlas en forma directa.

Los comportamientos de las personas son un reflejo directo del conjunto de motivaciones de cada uno.

3. Desarrollo

La mayoría de nuestras empresas pasaron por grandes cambios que podemos considerar como verdaderos cismas organizacionales. Nuestra compañía no fue la excepción. Estas verdaderas crisis se constituyeron sin embargo en el caldo de cultivo para los cambios. En este contexto de cambios, desde el punto de vista de los recursos humanos, normalmente el entorno se asume como amenazante. Como una reacción natural, las personas reaccionaron con sentimientos de desconfianza y de miedo lo que obviamente condicionó sus conductas y comportamientos. Sobre la base de este escenario inicial las organizaciones debieron desarrollar procesos tendientes a lograr un único y gran objetivo : LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.

Las organizaciones fueron capaces de mirar alrededor y distinguir que en forma macro existían dos problemas : LOS PROCESOS CON SUS MÁQUINAS Y EL HOMBRE EN LA EMPRESA.

Resulta necesario reflexionar sobre el tema ya que no fuimos preparados para abordar o gestionar el tema “gente” en su concepción de persona. En este punto importa detenernos durante un momento e imaginar con visión retrospectiva las insatisfacciones manifestadas por las personas a nuestro cargo. Si logramos esto sin sentir que estamos haciendo un esfuerzo adicional, arriesgamos a que es casi un requisito “querer a la gente”.

En mayor o menor grado se requiere un proceso interno en cada persona con personal a cargo. No es fácil modificar un hábito, comportamiento o conducta.

Cuando nos detenemos a escuchar las necesidades del trabajador, en general sentimos que transitamos un camino ingrato, arduo y desgastador. Pero como supervisores, a responsabilidad de atender a nuestro personal nos conduce a atender satisfactoriamente inquietudes y necesidades.

Por otra parte este proceso no se da por imposición de los líderes. La estructura de mandos medios y la supervisión deben estar convencidos de estos conceptos.

Los cambios comienzan a darse en la medida en que nos damos el tiempo para reflexionar sobre el tema. Este parate implica “bajar al llano” para encontrar las certezas que necesitamos. No podemos intentar el desarrollo de un proceso de trabajo que involucre a personas sobre las cuales no hemos definido previamente un diagnóstico.

Reflexionar sobre nuestros hombres en la empresa es parte del trabajo que se puede llevar a cabo en los propios ámbitos laborales. Constituye un trabajo diferente al que estamos acostumbrados.

Cuando pensamos en la persona y cómo valorarla, estimularla, motivarla y evaluarla, estamos entrando en un terreno complejo.

Cuando queremos medir aspectos que tiene que ver con aquella, nos encontramos con que las herramientas de medición en esencia resultan subjetivas. Debido a esta subjetividad cada supervisor

tiene su propia escala de medición. Aunque acordemos cuál es la más apropiada para aplicar en cada caso, tal escala será necesariamente subjetiva.

Nuestra experiencia

En el caso de la empresa que integramos tuvimos una etapa de transición en la cual transcurrían grandes cambios organizacionales que impedían lograr equilibrios entre las políticas y estrategias establecidas y el criterio generalizado “ lo más importante que tenemos es nuestra gente “.

En este punto lo más urgente consistía en evaluar el valor de un empleado y su aporte a la compañía por el grado de cumplimiento de sus objetivos.

En esta etapa entramos en el “darnos cuenta”. Este fue el primer síntoma de que había que impulsar un cambio. Sabíamos que formábamos parte de un sistema que había hecho muy poco y nada por el desarrollo integral y sobre todo por la motivación de nuestro personal.

Comenzamos a hablar de mejora continua, estándares de excelencia y calidad total. Este sendero se desarrolló primero para los productos finales de los procesos productivos y tecnológicos. Finalmente el concepto de Calidad Total se transformó en integral y es aplicado en todos los mecanismos de trabajo que posee la compañía.

El concepto ahora no es evaluar a los empleados por el cumplimiento de los objetivos sino por el camino recorrido para lograrlo. No ponderamos igual una circunstancia que otra. El marco del cómo son los Modelos de Calidad.

Metodologías para realizar Reconocimientos

Reconocimientos informales

A partir del año 2000 comenzamos a aplicar una metodología para reconocer al agente. El método, por demás simple, recibía el nombre de Reconocimientos Informales. Si el equipo de dirección consideraba que una actividad finalizaba con éxito y se lograban resultados, originaba la factibilidad de premiarla.

El alcance incluía personal propio y contratado generalmente perteneciente a un mismo proyecto.

Organizábamos el encuentro que consistía en un desayuno o almuerzo de trabajo para el grupo de personas a reconocer. En el acto entregábamos al final de la ceremonia una carta y un recuerdo.

Participaban los premiados, equipo de dirección, jefe de personal y responsables operativos o técnicos.

Mediante la comunicación por correo electrónico quedaba un registro de las personas premiadas, fecha y motivo.

Se conservaban los duplicados de las cartas en los legajos del personal.

Finalmente se redactó un procedimiento para reconocimientos informales que se registró en nuestro sistema de calidad.

Reconocimientos especiales

En una etapa posterior se realizó una revisión de la metodología para reconocer a las personas. Se modificó sustancialmente el procedimiento anterior con el objeto de lograr un método formal y completo, que recibió el nombre de Reconocimientos Especiales. Ver figura 1 (Procedimiento Específico de Reconocimientos Especiales).

A modo de resumen, expongo este procedimiento que abarca los siguiente puntos :

1. ALCANCE**2. DEFINICION Y ABREVIATURAS****3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA****4. DESARROLLO****Objetivos****Premisas****Destinatarios****Criterio de calificación****Trámite****Premios****Administración****5. ANEXOS Y REGISTROS****Análisis del Desarrollo del procedimiento:****Objetivos :**

El otorgamiento de un reconocimiento especial al empleado o grupo de empleados tendrá como objetivos :

1. Destacar y difundir hechos relevantes llevados a cabo por el personal del CILC..
2. Lograr que tales distinciones actúen como elementos motivadores del personal.
3. Incrementar el nivel de compromiso del personal.
4. Exhibir modelos a seguir.
5. Erradicar la indiferencia del personal hacia la realización de esfuerzos extra.
6. Señalar los valores destacables de la cultura de la organización

Podemos destacar que un reconocimiento obviamente contiene elementos válidos para la empresa como difundir hechos relevantes, incrementar el compromiso del personal, señalar modelos a seguir, destacar el agregado de valor y realzar los valores de la compañía, pero observando este fenómeno desde el punto de vista del protagonista, el aspecto que más incide en la persona distinguida es el orgullo de ser diferenciado y la motivación. Lleva a su hogar el premio y comparte con su familia la alegría de comprobar que por un motivo especial “fue valorado”.

Para mantener el status del procedimiento, el acto de reconocer no se puede convertir en cotidiano. Si bien no necesariamente debe ser algo que sucede en contadas ocasiones, la persona debe percibir que está ocurriendo algo extraordinario y debemos asegurarnos que lo valora como tal.

Premisas :

El sistema de reconocimientos especiales tendrá en todos los casos las siguientes premisas básicas :

1. Es no monetario
2. El o los beneficiarios deben quedar reconocido entre sus pares mediante difusión pública vía correo electrónico, cartelera, reuniones de trabajo u otro medio habitual utilizado por Gestión de Recursos.
3. Debe ser de respuesta ágil

Para que reditúe efectividad en la organización, un reconocimiento debe cumplir con algunos requisitos que llamamos premisas. Mantener siempre la calidad de premio no monetario; debemos realizar la difusión a todo el personal mediante el mecanismo que la organización considere más ágil (ejemplo : correo electrónico); no es aconsejable dejar pasar excesivo tiempo desde que es detectado el hecho a reconocer y la ejecución del acto, de lo contrario en algunos casos el premio pierde fuerza. De todas formas, si en la organización nos damos cuenta que hay proyectos ya implementados y con éxito comprobado, aunque consumado se debe reconocer. No obviemos la oportunidad de hacerlo. Durante mucho tiempo logramos buenos resultados sin premiar a nuestro personal así que es la hora de ampliar el horizonte de la compensación por el agregado de valor que él brinda a la compañía..

Destinatarios :

1. Califica para recibir este reconocimiento todo el personal del Complejo Industrial Luján de Cuyo, con excepción del Equipo de Dirección
2. El reconocimiento es individual, aunque sea reconocido un grupo.

En nuestro procedimiento se deja en claro que todas las personas que trabajan en el complejo, se consideran para ser reconocidas por este método. La excepción son los integrantes del Equipo de Dirección.

Es fundamental que comencemos a romper con la creencia de que el personal contratista es de otro nivel o status laboral. Este colectivo también debe ser incluido cuando sus actuaciones hayan sido determinantes.

Criterio de calificación :

Las actividades y eventos desarrollados por los empleados del CILC. que se analicen para un reconocimiento especial deben ser acciones que representen una contribución a :

1. Un agregado de valor para la compañía
2. Una mejora en aspectos ambientales
3. La mejora del proceso de trabajo (iniciativa, actitud).
4. El mejor funcionamiento del equipo de trabajo.
5. Acciones destacadas de seguridad.
6. Acciones destacadas en la comunidad

Este aspecto es clave. Durante mucho tiempo discutimos si era beneficioso para el clima laboral implementar reconocimientos al agente. Lo que parece paradójico se puede producir si no tenemos

claridad sobre lo que premiamos pues corremos el riesgo de parecer injustos, parciales y discriminatorios.

Evitemos que los actos reconocibles sean tan estrechos que nos dejen muy poco margen para actuar. De todas formas cuando se analizó este tramo quedó definido que debe aumentar el número de reconocimientos en la medida en que a aquellos que tenemos personal a cargo se nos haga un hábito buscar y luego detectar un hecho destacado. Lo que parece simple, no lo es. Representa un cambio cultural de toda la supervisión ya que fuimos formados justamente para lo contrario. Está transformación es interna. Hay que pasar por varias etapas : darse cuenta, propio convencimiento y comienzo de acción. La ecuanimidad nos permitirá definir claramente naturaleza y alcance de la calificación.

Trámite :

El reconocimiento debe ser de trámite rápido y confidencial, y debe seguir los siguientes pasos :

1. Cualquier jefatura (responsable de área, jefe de departamento, jefe de planta, supervisor de planta) puede postular para reconocimientos especiales a empleados de menor nivel jerárquico independientemente de si le reportan o no.
2. El solicitante debe realizar el pedido formal al Departamento de Relaciones Industriales por escrito, indicando el hecho que constituye el mérito.
3. Para el caso en que el motivo del reconocimiento sean acciones destacadas en seguridad o en medio ambiente, la instancia de análisis y aprobación pasa a ser el Comité Central de Seguridad y medio Ambiente. De no ser así la instancia decisoria es el Equipo de Dirección.
4. El Gerente de Gestión de Recursos presenta el pedido al Equipo de Dirección o Comité Central de Seguridad según corresponda.
5. Relaciones Industriales publica, difunde y hace constar en el legajo personal del empleado.
6. El reconocimiento debe concretarse dentro de los 10 días corridos de la solicitud de Relaciones Industriales.

Esta serie de pasos marca el camino formal que la organización definió como el más adecuado. Lo destacado del punto es el apartado 3 en el que se deja de manifiesto claramente que cualquiera sea el tipo de acción que se vaya a analizar para concretar un reconocimiento, siempre será definido por alguno de los dos foros que se indicaron en este tópico (Equipo de Dirección o Comité de Seguridad).

Premio:

Existen diferentes alternativas de premio o combinaciones de ellas, a criterio de la Dirección y Relaciones Industriales :

1. Diploma
2. Premio no monetario, consistente en un símbolo asociado al motivo del reconocimiento, o un presente.
3. Invitación a almorzar con el Director en compañía del superior del empleado

Este es un punto que parece de menor cuantía pero su realidad despierta variadas expectativas en el protagonista principal. del evento.

El acto del reconocimiento se acompañará con uno o varios elementos que se entregarán el interesado. Si es una carta o diploma , una copia se adjuntará al legajo personal del individuo.

Otras alternativas muy válidas son: almuerzos con la Dirección, plaquetas recordatorias, vouchers para restaurant para 2 personas, etc.

Administración:

Relaciones Industriales es responsable del manejo administrativo y visibilidad del programa.

El contenido de este procedimiento pertenece al área de incumbencia de Relaciones Industriales. El personal de este departamento se encargará de coordinar el proceso anterior completo.

4. Conclusiones

Resultados

El Modelo de Gestión del Complejo Industrial Luján de Cuyo está enmarcado en el Modelo Iberoamericano de la Calidad. El grado de cumplimiento de la gestión (Plan de Negocios que incluye los indicadores principales, proyectos, actividades y objetivos), se realizará a través de un análisis de los resultados y se ordenan a través de 5 Factores Claves de Éxito El factor que más se relaciona con las personas es el llamado Cultura Balanceada.

Los Objetivos y Metas respecto del tema reconocimientos especiales en el Plan de Negocios 2003 se presentan como sigue :

Factores Clave Éxito	Objetivos Estratégicos	Objetivos Refino	Proyectos	Indicador
Cultura Balanceada	Excelencia en la gestión	Mejora del clima laboral y de la estructura organizativa	Implementar nuevas acciones de reconocimiento al personal	Nº reconocimientos especiales

El enfoque y los resultados obtenidos se presentaron en la autoevaluación del modelo iberoamericano realizada durante el año 2003. Ver figura 2 (Modelo Iberoamericano de Calidad – Criterio 3) y 3 (Modelo Iberoamericano de Calidad – Criterio 7).

Hasta el 30 de Noviembre del año 2003 hemos concretado 7 acciones para reconocer al personal que involucraron 55 personas entre personal propio y contratado. Del total, 12 corresponden a personal propio. Ver figura 4: Plantilla de Reconocimientos Especiales del año 2003.

La utilización de una sencilla herramienta como ésta es una de los caminos para un cambio cultural profundo. Su verdadero valor ya no pasa por el número de reconocimientos que haga la empresa sino por las actitudes del personal que resultan de su aplicación.

Como conclusión, es preciso mencionar que los resultados obtenidos a partir de su cumplimentación, han sido altamente satisfactorios. A través de su desarrollo, se apreciaron ponderables cambios de proceder personales como así también un relevante incremento de la capacidad de compromiso de cada agente involucrado en la propuesta experimentada. Finalmente, el éxito de su instrumentación nos permitió proyectarlo a los restantes complejos industriales de Refino Argentina.

5. Bibliografía :

Teoría de la Motivación-Higiene. Autor : Psicólogo Frederick Herzberg
Procedimientos Específicos del Sistema Integrado de Gestión
Estudios internos de Repsol.

6. Figuras

Figura 1: Procedimiento Específico de Reconocimientos Especiales

Figura 2: Modelo Iberoamericano de Calidad – Criterio 3

Figura 3: Modelo Iberoamericano de Calidad – Criterio 7

Figura 4: Plantilla de Reconocimientos Especiales del año 2003

	PROCEDIMIENTO ESPECIFICO	Figura 1
Revisión: 3	RECONOCIMIENTOS ESPECIALES	PEGRR1001
Vigencia: 05/06/2003		<i>Página 10 de 17</i>

CONTENIDO

- 1- ALCANCE
- 2- DEFINICIONES Y ABREVIATURAS
- 3- DOCUMENTOS DE REFERENCIA
- 4- DESARROLLO
- 5- ANEXOS Y REGISTROS

CONFECCIONO:	REVISO:	APROBO:
--------------	---------	---------

	PROCEDIMIENTO ESPECIFICO	Figura 1
Revisión: 3	RECONOCIMIENTOS ESPECIALES	PEGRR1001
Vigencia: 05/06/2003		Página 11 de 17

ALCANCE :

Se aplica en todo el ámbito del CILC. con el objeto de realizar reconocimientos especiales al personal.

DEFINICION Y ABREVIATURAS:

CILC. : Complejo Industrial Luján de Cuyo

SIGCASS: Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional

ED: Equipo de Dirección

DOCUMENTOS DE REFERENCIA

MGDI000 Manual del SIGCASS del CILC.

DESARROLLO:

Objetivos :

El otorgamiento de un reconocimiento especial al empleado o grupo de empleados tendrá como objetivos :

- Destacar y difundir hechos relevantes llevados a cabo por el personal del CILC.
- Lograr que tales distinciones actúen como elementos motivadores del personal.
- Incrementar el nivel de compromiso del personal.
- Exhibir modelos a seguir.
- Erradicar la indiferencia del personal hacia la realización de esfuerzos extra.
- Señalizar los valores destacables de la cultura de la organización.

Premisas:

El sistema de reconocimientos especiales tendrá en todos los casos las siguientes premisas básicas:

- Es no monetario
- El o los beneficiarios deben quedar reconocido entre sus pares mediante difusión pública vía correo electrónico, cartelera, reuniones de trabajo u otro medio habitual utilizado por Gestión de Recursos.
- Debe ser de respuesta ágil

Destinatarios:

Califica para recibir este reconocimiento todo el personal del CILC., con excepción del ED
El reconocimiento es individual, aunque sea reconocido un grupo.

	PROCEDIMIENTO ESPECIFICO	Figura 1
Revisión: 3	RECONOCIMIENTOS ESPECIALES	PEGRR1001
Vigencia: 05/06/2003		Página 12 de 17

Criterio de calificación:

Las actividades y eventos desarrollados por los empleados del CILC. que se analicen para un reconocimiento especial deben ser acciones que representen una contribución a :

- Un agregado de valor para la compañía
- Una mejora en aspectos ambientales
- La mejora del proceso de trabajo (iniciativa, actitud).
- El mejor funcionamiento del equipo de trabajo.
- Acciones destacadas de seguridad.
- Acciones destacadas en la comunidad

Trámite:

El reconocimiento debe ser de trámite rápido y confidencial, y debe seguir los siguientes pasos :
Cualquier jefatura (responsable de área, jefe de departamento, jefe de planta, supervisor de planta) puede postular para reconocimientos especiales a empleados de menor nivel jerárquico independientemente de si le reportan o no.

El solicitante debe realizar el pedido formal al Departamento de Relaciones Industriales por escrito, indicando el hecho que constituye el mérito.

Para el caso en que el motivo del reconocimiento sean acciones destacadas en seguridad o en medio ambiente, la instancia de análisis y aprobación pasa a ser el Comité Central de Seguridad y medio Ambiente. De no ser así la instancia decisoria es el Equipo de Dirección.

El Gerente de Gestión de Recursos presenta el pedido al Equipo de Dirección o Comité Central de Seguridad según corresponda.

Relaciones Industriales publica, difunde y hace constar en el legajo personal del empleado.

El reconocimiento debe concretarse dentro de los 10 días corridos de la solicitud de Relaciones Industriales.

Premio:

Existen diferentes alternativas de premio o combinaciones de ellas, a criterio de la Dirección y Relaciones Industriales :

- Diploma
- Premio no monetario, consistente en un símbolo asociado al motivo del reconocimiento, o un presente.
- Invitación a almorzar con el **Director** en compañía del superior del empleado.

Administración:

Relaciones Industriales es responsable del manejo administrativo y visibilidad del programa.

ANEXOS Y REGISTROS

No posee

Criterio 3

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión – 2003

CRITERIO 3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Subcriterio 3.d. Atención y reconocimiento a las personas.

3.d.2. mostrar aprecio al personal de modo que se sienta apoyado en su dedicación y en el ejercicio de los poderes que tenga delegados.

La compañía postula que el capital humano es uno de los pilares para el desarrollo, crecimiento y permanencia del negocio y considera importante avanzar en la realización de reconocimientos por acciones destacadas.

En los complejos industriales existen procedimientos sobre reconocimientos especiales que son la herramienta para su aplicación homogénea. La metodología consiste en la realización de reconocimientos explícitos al personal en forma grupal o individual (cartas, llamados, presentes, etc.) por hechos destacados. Como se verá en el 2002 se incrementó el número de reconocimientos abarcando al personal propio y al de empresas contratistas.

Figura 3

	1998	1999	2000	2001	2002
CI La Plata	5	22	70	25	0
CI Lujan Cuyo				22	56
CI Plaza Huincul	0	7	0	0	3
Of. Central					3
D. Refino Argentina	5	29	70	47	62

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión – 2003

- Reconocimientos especiales

El siguiente gráfico muestra la cantidad de reconocimientos (menciones, felicitaciones) efectuados a personas y equipos en la DRA.

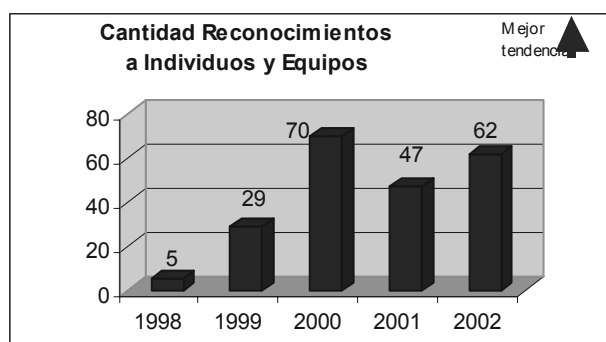


Figura 4

DIRECCIÓN REFINO ARGENTINA



PERSONAS
MOTIVO
FECHA
OBSERVACIONES
Nº

1

Alberto Auil;
Juan C. Boroni

Desmontaje de aislación de la parte superior de la torre E551

17/03/2003

Participaron agentes de Tomio y se entregaron bandejas grabadas como reconocimiento(34 contratistas)

36

2

José R. Perez;
Hernán Tonelli

Limpieza de tanque YT2

17/03/2003

Participaron agentes de Tomio y se entregaron bandejas grabadas como reconocimiento (8 contratistas)

10

3

José R. Perez;
Gustavo Haedo;
Juan C. Longo

Rotura del horno de Vacío CH2B, siendo los mismos responsables de la planificación y control en campo de los trabajos...

21/03/2003

Se entregó constancia firmada por Sr. Director y voucher p/una cena

3

4

Carlos Marnetti

Desempeño relacionado con el rebalse de producto liviano del CV6 de la unidad Topping IV.-

21/03/2003

Se entregó constancia firmada por Sr. Director y voucher p/una cena

1

5

Marcelo Ruggieri

Consignación y desconsignación eléctrica por vía informática

23/06/2003

Se entregó constancia firmada por Sr. Director, voucher p/una cena y plaqueta (se entregó el 08-07-03)

1

6

Juan Aguilar;
Ariel Casé

Cuidado del patrimonio

26/08/2003

Se entregó constancia firmada por Sr. Director, voucher p/una cena y plaqueta

2

7

Aldo Oscar Tica; Osvaldo E.Ridolfi

Preparación material y dictado de cursos de "Reinstrumentación y sistemas de protección de hornos y máquinas críticas"

08/10/2003

Se entregó constancia firmada por Sr. Director, voucher p/una cena y plaqueta el día 20-10-03.-

2

CURRICULUM VITAE

CARLOS FRASSONI

Datos Personales

Lugar y fecha de nacimiento	Chaco, Argentina, 22 de Diciembre de 1955
Estado Civil	Casado
Domicilio	B° Ruca Len M:D C:6, El Challao, Las Heras (5539) Mendoza
Teléfono particular	0054 – 0261 – 4446734
Teléfono profesional	0054 – 0261 – 4989733
Correo electrónico	cfrassoni@repsolypf.com

Resumen de calificación

17 años de experiencia en Repsol YPF, en áreas de responsabilidad que involucran: operación de unidades de procesamiento de hidrocarburos y gestión de Recursos Humanos.

Educación

Ingeniero de Petróleos, graduado en la Universidad Nacional de Cuyo, Argentina (1986).
Programa de desarrollo para Management medio.

Actividades Académicas

Profesor titular de Química en nivel medio (Educación del Adulto) desde 1986 a la fecha.-

Experiencia Profesional Empresaria

1986 - a la fecha	REPSOL YPF
--------------------------	------------

Producción

Responsable de la operación y puesta en marcha de unidades de fraccionamiento de crudo, de conversión (cracking térmico y catalítico) y concentración de gases del Complejo Industrial Luján de Cuyo.

Recursos Humanos

Responsable del Departamento de Relaciones Industriales del Complejo Industrial Luján de Cuyo