

PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO COMO “MOTOR” MOTIVACIONAL DE LOS PROCESOS DE MEJORA PARTICIPATIVOS

INDICE

Abstract.....	2
Introducción.....	3
Desarrollo	9
Conclusiones	19
Referencias Bibliográficas	21
Notas.....	22

PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO COMO “MOTOR” MOTIVACIONAL DE LOS PROCESOS DE MEJORA PARTICIPATIVOS

Ing. Alberto Nicolini - TenarisSiderca

Ing. Norberto Raúl Carvajal - TenarisSiderca

Ing. Héctor R. Formento – Instituto de Industria / Universidad Nacional de Gral. Sarmiento

0. Abstract

Es en la actualidad aceptado por la inmensa mayoría de los especialistas y probado por la experiencia, que los procesos participativos deben ser acompañados por programas de reconocimiento que fundamenten el mensaje en relación con la importancia que las organizaciones le otorgan a dicha participación.

El desafío de establecerlo en forma equilibrada y probar su efectividad en el campo, no ha sido, usualmente, un tema menor.

En este trabajo se presenta la experiencia de TenarisSiderca en cuanto al reconocimiento del personal que participa en distintas actividades de mejora tales como: Calidad, Seguridad y Medio ambiente, Productividad y Costos; a través de aportes individuales y grupales en: buzón de sugerencias, grupos operativos y grupos de mejoramiento continuo.

El objetivo del presente trabajo es mostrar los mecanismos de reconocimiento en la organización del trabajo a partir de procedimientos que permiten una evaluación permanente y progresiva de cómo se manifiestan los indicadores de eficiencia y efectividad.

La aplicación de la estrategia aquí explicada es efectiva en lograr comportamientos positivos en la involucración del personal, manifestados a través de los resultados alcanzados en mejoras en las áreas de Productividad, Calidad, Seguridad y Medio ambiente y Costos.

1. Introducción

Al interior de las organizaciones, los grupos han crecido en importancia, ya no es posible considerar solo el trabajo individual de los sujetos como insumo para la organización, es preciso pensar en términos de *relaciones sociales* dentro de la empresa, en equipos de trabajo. El resultado al que pueden arribar estos grupos, por su comportamiento sinérgico y equidad, no sólo se traduce en elevados índices de eficacia y efectividad para la empresa, sino que repercute positivamente en la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros.

En la actualidad, las organizaciones exitosas consideran a su personal, como una fuente fundamental de competitividad, el factor humano se convierte así en la clave para alcanzar sus objetivos.

Los grupos en la organización, pueden definirse como un sistema social, con sus relaciones, papeles, normas de conducta y valores, que regulan sus acciones hacia una tarea común (Campos 1995). Según esta visión sistémica, se propone el estudio de los grupos, como un sistema social en el que prima la interacción de los sujetos, así como también las posibilidades de cohesión o conflicto.

Este autor desarrolla el concepto de grupo como un sistema social, a partir de examinar los inputs y output desde los cuales se genera una interacción con el medio o entorno. Esto es, el grupo como un sistema social abierto, interacciona con su medio organizativo en primer lugar a través de lo que Campos reconoce como entradas. Estas están compuestas tanto por objetivos de la empresa, tareas, actividades o clima laboral, como así también por aquellas necesidades de los sujetos relacionadas con sus expectativas y objetivos personales. Luego de un proceso de transformación del grupo, se registran como salidas o resultantes aquellos estados de autorrealización, satisfacción y fortalecimiento del compromiso con la organización.

La clave está en el proceso de transformación, ¿cuáles son los aspectos que debe considerar la organización para la obtención de un output positivo?, ¿cómo lograr que el resultado de la interacción y trabajo en equipo pueda devenir en un aumento de la motivación de sus miembros, mayor compromiso con sus tareas y con la organización misma, y en consecuencia un impacto positivo en los indicadores de eficiencia y efectividad?.

El equipo, en pleno proceso de transformación, se ve integrado por cinco factores:

6. Técnico: conformado por la relación entre estructura y ejecución de tareas;
7. Humano: concerniente a las relaciones interpersonales o de interacción que se dan al interior de los grupos;
8. Directivo: representado por la función de liderazgo
9. Cultural: en referencia a valores y normas compartidas por los miembros;
10. Político: fuerzas internas o externas que influyen en su comportamiento.

Como todo sistema abierto, este debe contar con una función reguladora de las entradas y salidas, que permita mantener un cierto equilibrio o adaptación al proceso de cambio que implica ciertamente esta etapa de transformación para el equipo.

Uno de los elementos fundamentales en torno a este proceso de transformación -que involucra tanto la conformación como el trabajo grupal-, es quizás la existencia de programas de reconocimiento dentro de la organización. O dicho de otra manera, los programas de reconocimiento constituyen uno de los factores que mejor contribuyen a mantener este equilibrio necesario entre entradas y salidas. El reconocimiento asume aquí un papel fundamental, fortaleciendo en el proceso de transformación tanto los elementos de carácter individual, como aquellos productos de la interacción grupal.

Ahora bien, un programa de reconocimiento que se lleve a cabo en forma integral, contiene directrices o esferas de atención desde donde deben partir las acciones de estimulación. Se trata de hacer hincapié en los sujetos, persiguiendo la satisfacción de sus necesidades y así contribuir a los objetivos organizacionales y sociales.

Los programas de reconocimiento, vistos como un medio importante del que dispone la organización para mantener, desarrollar y acrecentar el compromiso de sus miembros, tendrán una influencia notable en el logro de su misión, por la vía de un fortalecimiento del trabajo grupal, la participación total y la motivación. En este sentido, resulta relevante partir de una revisión teórica de los principales estudios sobre estos temas. Cabe señalar también, que la bibliografía disponible es sumamente amplia, y excedería a los fines del presente trabajo presentarla extensamente. Tomaremos solo aquellos puntos en que puede vislumbrarse de qué manera este tipo de programas contribuye a retroalimentar los sistemas participativos y motivacionales aportando significativos avances tanto a nivel humano como organizacional.

1.1 Participación y Motivación

Formuladas desde diferentes puntos de vista, y según el aspecto que se pretende enfatizar, existen múltiples definiciones y estudios acerca del trabajo en equipo. Una de las concepciones que puede considerarse como pionera de la aplicación de sistemas organizacionales participativos es la propuesta por Kaoru Ishikawa (1986) en su presentación de los círculos de CC.

Según el autor, los círculos de calidad se apoyan en tres pilares o ideas fundamentales:

6. contribuir al mejoramiento de la empresa;
7. respetar la humanidad y crear un lugar de trabajo agradable;
8. ejercer y emplear las capacidades humanas plenamente.

Pero también reconoce algunos factores clave tanto para su funcionamiento, como para la coordinación y mantenimiento de las actividades que desarrollan los CCC.

Destaca la idea de *voluntarismo*. Desde la creación de los círculos de CC, el autor señala la importancia de que la participación sea voluntaria,¹ nadie debe ser obligado a participar, es sumamente necesario que no exista coerción vertical en este sentido, ya que una acción de este tipo, podría repercutir negativamente en las metas y objetivos: “si los empleados no sienten que están participando en las actividades por su propio gusto, éstas no tendrán éxito”.²

El *auto desarrollo* y el *desarrollo mutuo* son otros de los factores destacados por Ishikawa en su análisis. El primero, enfatiza la importancia tanto de la educación como el adiestramiento. Esto es, generar para uno mismo un continuo proceso de aprendizaje no solo a través de instituciones formales, sino incluyendo el estudio por cuenta propia. El segundo, desarrollo mutuo, se basa fundamentalmente en la importancia del intercambio con grupos que atraviesan experiencias similares, tanto dentro de la compañía como así también en el exterior. Darle a los empleados, la posibilidad de contar con una visión más amplia, conocer el proceso en su totalidad y poder contribuir con opiniones desde su propia experiencia.

La *participación* de todos los miembros es otro de los elementos que deben tener en cuenta los círculos de calidad. Tiene que ver con propiciar la participación de todos los miembros del sector en que se lleva a cabo el círculo de CC. Si un área o sector se compone por ocho personas, es indispensable que participen las ocho, de otra manera, se corre riesgo de no poder llevar a cabo los fines propuestos por el equipo.

Por último, el autor se refiere a la *continuidad* como uno de los ingredientes más importantes. Es absolutamente necesario que exista continuidad, los grupos no pueden funcionar por un tiempo y

luego disolverse. En el camino hacia la obtención de resultados, es probable que atraviesen recorridos sinuosos, repletos de obstáculos, pero es necesario que no cesen en sus actividades por esta causa. La continuidad es el criterio más importante para la elección de los círculos premiados en el “Gran Premio de Círculos de CC” creado en 1971. Según señala Ishikawa “(...) los círculos aptos para recibir el premio tienen que haber estado funcionando continuamente por lo menos durante tres años y cada uno tiene que haber resuelto no menos de dos temas por miembros (...) los círculos que han merecido el premio son aquellos cuyos miembros siempre están tratando de resolver problemas. En ese proceso se enriquecen con una valiosa experiencia cooperativa”.³

Ozeki y Asaka (1990) también señalan la importancia de contar con un sistema de premios y reconocimiento. Consideran que tener un sistema de premios es un factor importante en el fortalecimiento de las actividades de los círculos QC y asegura su continuidad. Entre los planes de compensación ideados por varias compañías pueden destacarse:

- Evaluar y dar a conocer premios por cada actividad de los círculos QC.
- Evaluar el progreso anual o semi-anual de los círculos y dar a conocer los premios.
- Patrocinar conferencias de círculos QC, evaluar las exposiciones y dar a conocer los premios.

Según Shoji Shiba (1993), lo ideal es propiciar una participación voluntaria⁴ tendiente a desarrollar las capacidades del personal y facilitar la innovación. El trabajo de los grupos debe ser creativo y motivador. Sin una importante participación de los empleados en los equipos de trabajo, la organización perderá grandes posibilidades de mejora.

A partir de la observación de los equipos de trabajo, el autor ha elaborado siete principios tendientes a agilizar o activar su funcionamiento:

1. Crear símbolos y normas: Los símbolos le otorgan identidad interna y externa al equipo. Elegir un nombre que los identifique, también resulta muy adecuado. Por último, clarificar las normas de conducta dentro del equipo, contribuye a su funcionamiento.

2. Comprender a los miembros del equipo: Tiene que ver con reconocer y respetar la diversidad. Los equipos están integrados por individuos que poseen distintas necesidades, y reaccionan diferente frente a un mismo hecho o situación.

3. Despacio, después de prisa: Resulta conveniente que los equipos adquieran logros tempranamente. En este sentido, se aconseja comenzar con problemas que puedan resolverse con cierta facilidad, de manera que los miembros puedan comprender el proceso de resolución y llegar a la eficacia deseada.

4. La delegación es apropiada, solo para el trabajo diario: Es importante que los miembros sepan que deben realizar el trabajo de mejora por ellos mismos y no es posible delegarlo en otras personas. Sólo el equipo es responsable de la solución del problema que ha elegido resolver. La práctica concreta del trabajo de mejora no es delegable, dentro del equipo no existen jerarquías, y por ende, todos sus miembros deben participar en las actividades que requiere el proceso.

5. La escucha activa habla más alto que las palabras: Este punto se basa en los estudios de Carl Roger acerca de la importancia de escuchar y afirmar mientras se escucha. Según el autor, cada individuo posee capacidad creativa para resolver problemas y en base a sus investigaciones desarrolló técnicas tendientes a estimular positivamente esas capacidades. La escucha activa es importante, así como también la observación incondicionalmente positiva, la empatía y la conducta no verbal apropiada. Pero, ¿qué significa practicar la escucha activa?, fundamentalmente el líder debe estar atento y escuchar a los miembros con empatía, aclarar lo expuesto por ellos parafraseando o resumiendo de manera de aclarar y facilitar el entendimiento mutuo.

Sin duda, este tipo de actitudes favorece la cooperación, eleva la autoestima de los miembros y reduce las reacciones defensivas, facilitando así el trabajo de identificación de problemas y soluciones.

6. Crear un entorno para aprender en equipo: El entorno en el que el equipo desarrolla su trabajo debe ser proclive para el aprendizaje de sus miembros. Crear este entorno, si bien no es una tarea complicada, implica tener en cuenta ciertos aspectos básicos: la organización de las reuniones, la disposición física de las personas en las reuniones y el sostenimiento de la atención o concentración de los participantes durante el lapso establecido para las mismas.

7. Estructurar equipos de trabajo: “El trabajo en equipo requiere dos clases de esfuerzos: el trabajo de grupo e individual”⁵. El trabajo en equipo combina el trabajo de grupo y el individual: el trabajo en grupo busca el consenso sobre los objetivos y métodos de acción, luego las tareas se asignan a individuos o combinaciones de estos. Las tareas son ejecutadas individualmente, previo acuerdo grupal de cómo poner en práctica los objetivos planteados.

*“Las actividades de los equipos, deben ser diseñadas para que la moral se eleve gradualmente o que esto sea una natural consecuencia de formar parte de un equipo. (...) Los equipos no son el resultado de un alto nivel de moral, sino que la moral se eleva como resultado de la actividad de los equipos.”*⁶

Para que las actividades de los equipos logren cierta continuidad, es necesario facilitar la infraestructura adecuada, elementos como espacio, tiempo, formación, estímulos y reconocimiento, son clave para su motivación y mantenimiento.

La participación, apela a la necesidad de asociación y aceptación, pero sobre todo, genera en los individuos una sensación de logro. En este sentido, es posible considerar a la participación como un medio de reconocimiento. Se transforma en uno de los pilares desde los cuales pueden construirse y llevarse a cabo programas de reconocimiento. Según Koontz y Weihrich (1999), es muy extraño que una persona no se sienta motivada por el hecho de que se le consulte respecto de acciones que le afectan, de que “se le tome en cuenta”.

Esta motivación, es la manifestación activa de las necesidades de los sujetos. No necesariamente existe una relación positiva entre motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa. Pero, resulta claro que en todos los casos el nivel de satisfacción conlleva a la acción y por ende repercute en el comportamiento y los resultados del equipo.

Un programa de reconocimiento que intente fortalecer conductas voluntarias, debe entender las diferencias entre *motivación* y *satisfacción*. “La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado”(Koontz 1999).

Se hace necesario reconocer la diversidad que existe al interior de todo grupo humano, lo cual implica a su vez asumir cierta complejidad en relación a sus motivaciones. *“Las personas se sienten motivadas para trabajar intensamente o no tan comprometidamente por una increíble variedad de factores”*⁷

Según Koontz, las motivaciones son reflejo de deseos, en tanto los *motivadores*, son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Las recompensas e incentivos constituyen también motivadores que intensifican el impulso a satisfacer los deseos motivacionales. Los

motivadores influyen en la conducta de los sujetos estableciendo una modificación o diferencia en lo que una persona realizará.

Frente a un amplio abanico de posturas⁸ centraremos nuestra atención en tres teorías motivacionales, -a nuestro entender-, especialmente ligadas al tema que nos ocupa.

Quizás la más difundida de estas teorías, es la jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham Maslow (1954). Maslow establece una pirámide de necesidades que implica una jerarquía de importancia en orden ascendente.

Así, las necesidades fisiológicas, se inscriben en la base piramidal y son consideradas básicas para el sustento de la vida humana. Los individuos ciertamente necesitamos comer, respirar, dormir. En tanto estas necesidades no estén debidamente cumplimentadas, el resto de las necesidades no podrán motivar a los sujetos. Y así sucede con las otras en orden de importancia.

Las necesidades de seguridad se refieren a riesgos físicos, temor a perder el trabajo o la propiedad. Luego, las necesidades de asociación y aceptación, tienen que ver con la necesidad de pertenencia, la gratificación que implica ser aceptados por los demás, incorporados a un grupo y lograr su respeto y admiración (necesidades de estimación). Por último, esto conlleva a la autorrealización como la quinta necesidad: se trata de optimizar el propio potencial y realizar algo valioso.

Lo expuesto, aporta recomendaciones importantes para la función de los líderes de los equipos, estos pueden poner especial atención en las necesidades de asociación o afiliación y estimación o respeto entre los miembros del grupo de manera de reforzar su identidad y mejorar notablemente la interacción tanto al interior del grupo como en la propia organización.

Varios autores han discutido la posición de Maslow, nos interesa destacar aquí una de las posturas: la Teoría de dos Factores de Herzberg (1959). En realidad se trata de una modificación de la teoría de Maslow que agrega ciertos elementos interesantes para nuestra consideración de los programas de reconocimiento.

Herzberg y sus colaboradores, observaron que aquellas necesidades primordiales para la jerarquía que Maslow había establecido (fisiológicas, de seguridad y asociación), conformaban lo que ellos denominaron *factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo*. Es decir, su existencia no es motivadora, no provoca satisfacción, en tanto su inexistencia si deviene en insatisfacción. Solo es preciso que estén presentes. En cambio, las necesidades de estimación y autorrealización, concuerdan en lo que Herzberg dio en llamar *motivadores*. La presencia de motivadores produce satisfacción y están en íntima relación con los contenidos del trabajo: el reconocimiento es uno de ellos, también el logro, el crecimiento laboral y los avances. Estos son los que el autor denomina como verdaderos motivadores.

El reconocimiento, actúa sin duda como motivador, y como tal induce a alcanzar un alto desempeño en el trabajo. Mientras que las motivaciones son el reflejo de deseos o necesidades, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. *"La motivación me indica hacer algo, porque resulta muy importante para mí hacerlo"*.⁹

Otra de las posturas que vale destacar en este punto, tiene que ver con la Teoría de la Equidad formulada por Stacy Adams (1963). Esta sostiene que un factor importante en la motivación de los sujetos, es la percepción que ellos tengan de la estructura de recompensas.

Repara fundamentalmente en la percepción subjetiva de lo justo de la recompensa obtenida y la mirada comparativa hacia las recompensas de los demás miembros del grupo u organización donde se aplique. Es decir, debe haber un cierto equilibrio entre resultados e insumos de una y otra persona. Si alguien considera que se lo ha recompensado inequitativamente, puede sentirse

insatisfecha, reducir la cantidad o calidad de su trabajo o también quebrantar su participación. Si en cambio, percibe que las recompensas son justas, seguramente mantendrá su ritmo de trabajo. Una tercer alternativa podría ser que considere excesivos los premios o recompensas, lo cual conllevaría a dos acciones posibles: intensificar su trabajo o desestimar el status del sistema.

“El problema es cómo administrar una organización para que los empleados puedan sentirse contentos y ser productivos; una situación en la que los trabajadores y los gerentes estén satisfechos con los resultados”¹⁰

2.Desarrollo

En esta sección del trabajo, presentaremos la implementación de los Programas de Reconocimiento en Siderca. La experiencia en este sentido, no sólo involucró a gran parte del personal, sino que además propició consecuencias más que positivas a nivel productividad, recursos humanos y competitividad.

2.1 El origen del reconocimiento a la Calidad en Siderca: El Premio Ing. José Rapetti.

El premio José Rapetti, ha sido instituido en el año 1992, en homenaje a quién fuera pionero en temas de calidad en Siderca.

El premio apuntaba a reconocer a aquellas personas que se habían destacado en su función en aspectos relacionados con la calidad, en el lapso de un año de trabajo.

Uno de sus propósitos fundamentales, radicaba en motivar al personal premiado, para que puedan convertirse en referentes o ejemplos que, como portadores de valores en calidad, puedan ser imitados por el resto del personal.

Todo el personal de convenio, operarios y supervisores estaban en condiciones de ser pre-seleccionados para recibir el premio, quedando excluido el personal de DICA (Dirección de Calidad).

Los candidatos eran seleccionados mediante un procedimiento en el que participaban los jefes de área, los comités de planta y la dirección de calidad.

Mediante una planilla de Evaluación de Candidatos, los jefes de área elevaban la propuesta con los postulantes posibles.

Las propuestas eran examinadas por el Comité de Área donde se llevaba a cabo la preselección. Sus resultados eran presentados en DICA, y evaluados –según la planilla de evaluación de candidatos- por un jurado integrado por miembros de verificación, aseguramiento de calidad y dirección de calidad.

Los ganadores del Premio Rapetti, estaban representados por un operario y un supervisor para cada planta.

La premiación, incluía la presentación de los finalistas y ganadores en la fiesta de fin de año. También se le otorgaba a los triunfadores un premio de gran relevancia, que incluía casi siempre un viaje con su familia.

Para completar el reconocimiento, todos los postulantes participaron de un curso en la Universidad Tecnológica Nacional, cuyos contenidos, ampliaban los conocimientos de los participantes mediante el abordaje de nuevas herramientas de gestión y resolución de problemas.

A continuación de adjunta el formulario de evaluación de candidatos utilizado para el Premio Rapetti en SIDERCA, donde se detallan los ítems considerados:

PREMIO RAPETTI /97(UOM)								
Items	Ap elli do							
1. Capacitado para el desempeño de sus funciones (constantemente procura capacitarse para nuevos desafíos).								
2. Motivado para desempeñar su tarea, tiene espíritu para la mejora continua e interviene con sugerencias.								
3. Sabe que todos ganan cuando se hacen las cosas correctamente; trabaja previniendo.								
4. Tiene especial cuidado en el cumplimiento de los procedimientos/instrucciones, sugiere mejorar existentes y/o emitir nuevos.								
5. Trabaja en equipo, conoce a su proveedor y a su cliente, busca siempre comunicarse con ellos.								
6. Soluciona los problemas de calidad usando datos, técnicas estadísticas, etc.								
7. Conoce el sistema de aseguramiento de calidad.								
PUNTAJE TOTAL								

2.2 El reconocimiento en Siderca hoy: una integración de valores.

2.2.1 El Premio a los Valores Siderca

Respetando los fundamentos que dieron origen al tradicional Premio Rapetti, pero ampliando sus contenidos hacia otras categorías también importantes para el desarrollo humano y organizacional, a fines de 2002 se llevó a cabo en Siderca la primer entrega del **Premio a los Valores Siderca**.

Hasta el momento, el reconocimiento en Siderca –de la mano del Premio Rapetti- reparaba en la Calidad. A partir de la creación del Premio a los Valores, se intenta destacar además el trabajo realizado con relación a la Seguridad y el Trabajo en Grupos. De manera que CALIDAD, SEGURIDAD y TRABAJO EN EQUIPO constituyen los tres valores desde donde Siderca intenta enfatizar la valorización, motivación y capacitación de sus empleados.

Reconocimiento Siderca a los Valores forma parte de un programa de motivación al personal que selecciona y premia a los referentes de la empresa que por sus cualidades se han destacado en la gestión de Calidad, Seguridad y Trabajo en Grupo.

El objetivo primordial es divulgar la importancia de la Calidad, la Seguridad y el Trabajo en Grupo como valores fundamentales, e impulsar el espíritu de la mejora continua de los procesos, el trabajo seguro y la integración entre el personal.

Veamos en detalle cómo se compone cada una de las tres categorías:

- **Calidad:** Reconoce individualmente a referentes de distintas áreas operativas. Denominado Premio Rapetti e instituido en 1992 en homenaje a quien fuera ejemplo e impulsor de la calidad de los productos, procesos y servicios en Siderca.
- **Seguridad:** Reconoce individualmente a referentes de distintas áreas operativas.
- **Trabajo en Grupo:** Reconoce grupalmente a los equipos de trabajo de distintas áreas operativas (base de referencia: 10 integrantes por grupo)
 - Grupos operativos de líneas de producción
 - Grupos de Mantenimiento de Base
 - Grupos de Mejoramiento Continuo

2.2.2 Alcance del Reconocimiento

Entre quienes pueden participar para la obtención del premio, se encuentra todo el personal dependiente de Siderca, en especial operarios y supervisores de sectores operativos. En cambio, quedan excluidos tanto el personal administrativo, como aquellos que trabajan en el sector que se encarga de asegurar el valor a reconocer.

Acceden al reconocimiento las personas que no han sido premiadas durante los tres años anteriores. En cuanto a los equipos seleccionados por "Trabajo en Grupo" deben haber trabajado unidos durante un periodo no menor a 6 meses.

En el siguiente cuadro, podemos ver la composición de candidatos de las diversas áreas (mencionadas según su identificación interna) las cuales presentan a los mismos al jurado de selección:

Distribución del Personal a Reconocer	Calidad	Seguridad	Trabajo en Grupo
Acería + Redi	1 operario	1 operario	1 Grupo
	1 supervisor	1 supervisor	
Lam1 + Lam2	1 operario	1 operario	1 Grupo
	1 supervisor	1 supervisor	
Aju1 + Ter1 + Movi	1 operario	1 operario	1 Grupo
	1 supervisor	1 supervisor	
Aju2 + Ter2 + Mova + Facu + Eles	2 operarios	2 operarios	2 Grupo
	2 supervisores	2 supervisores	
Alde + Cofi	1 operario	1 operario	1 Grupo
	1 supervisor	1 supervisor	
TT + Prensas	1 operario	1 operario	1 Grupo
	1 supervisor	1 supervisor	
Trefila + Sidercar	1 operario	1 operario	1 Grupo
	1 supervisor	1 supervisor	
4to proceso + Columnas + Tran + Taut	1 operario	1 operario	1 Grupo
	1 supervisor	1 supervisor	
Mantenimiento	2 operarios	2 operarios	2 Grupo
	2 supervisores	2 supervisores	
Total	11 operarios	11 operarios	11 Equipos
	11 supervisores	11 supervisores	
	22	22	110
Total personas	154		

Con relación al trabajo en grupos, no existe en Siderca una única metodología de trabajo en equipo, veamos cuáles son las dos alternativas incluidas en el programa de reconocimiento:

- **Grupos Operativos (GOP):** Corresponde a un grupo permanente de operarios de una línea o sector (operativo, de equipos o de mantenimiento) que trabajan en equipo. Generalmente están coordinados por un operario que recibe el nombre de Puntero.
El propósito del GOP, es alcanzar los objetivos fijados por la jefatura para el *budget* mediante el trabajo diario y la resolución de problemas, basándose en el análisis y seguimiento de los indicadores de su sector mediante los tableros de Gestión.
Está integrado por Personal Operativo, de Equipos y de Mantenimiento que llevan adelante su gestión por objetivos comunes en una misma área.
- **Grupos de Mejora Continua (GMC):** Un grupo de Mejora Continua, es un grupo transitorio, interdisciplinario, inter-jerárquico e inter-área. Se reúne periódicamente tras el objetivo de analizar y sugerir alternativas de solución a problemas crónicos aplicando su experiencia en herramientas metodológicas a los temas abordados. El líder del grupo puede ser una persona fuera de convenio, un supervisor o un operario.

2.2.3 Evaluación de los Candidatos

Para la evaluación de los candidatos , se toma en cuenta un período determinado que coincide con un ejercicio anual: de julio a junio.

Sin duda la tarea de elección no es fácil, y por ello debe apoyarse en criterios preestablecidos. En la entrega realizada a fines de 2002, los premiados en Calidad se distinguieron por el constante análisis de los procesos vinculados a la calidad y la generación de mejoras, la asidua participación en sugerencias personales, una de las cuales generó la modificación en el catálogo de ingeniería de 23 nuevas puntas realizadas en frío.

A los ganadores del premio a la Seguridad, se los distinguió por la generación permanente de metodologías seguras de trabajo, y fundamentalmente una constante actitud preventiva e informativa de los desvíos.

El primer premio al trabajo en equipo, fue para un grupo operativo que trabaja en forma autosuficiente y cubre las ausencias sin personal extra. Resuelven problemas y toman decisiones en función de la experiencia, buscando e implementando soluciones que mejoraron los indicadores.

Es así como la evaluación de los candidatos debe considerar sus antecedentes en la empresa (p.e. disciplinarios) y los criterios según el valor a reconocer expresados en las tablas siguientes:

Criterios de Evaluación en Calidad

Criterio	Peso%
1. Prevención	20
2. Procedimientos, PIE, PCP, Especificación	20
3. Cliente Interno	20
4. Referente de calidad	10
5. Apertura al aprendizaje	10
6. Trabajo en equipo	10
7. Comunicación	10

Criterios de Evaluación en Seguridad

Criterio	Peso%
1. Prevención	25
2. Procedimientos, Análisis seguro de trabajo	25
3. Referente de seguridad	15
4. Comunicación	15
5. Apertura al aprendizaje	10
6. Trabajo en equipo	10

Criterios de Evaluación en Trabajo en Grupos

Criterio	Peso%
1. Resultados alcanzados	50
2. Tablero de gestión	10
3. Calificación para el puesto	10
4. Análisis de gestión	10
5. Operatividad	10
6. Herramientas de análisis de problemas y toma de decisiones	5
7. Reuniones	5

Teniendo en cuenta estos criterios, se estructuran tablas en donde se le adjudica un valor (1, 3 o 9), a la actuación según cada criterio. Veamos de que manera se adjudican los distintos puntajes:

Puntajes en Calidad:

Prevención

1	Avisa cuando detecta un problema relacionado con la calidad de un producto o servicio
3	Interviene en la investigación de las posibles causas
9	Se involucra en la solución y propone acciones preventivas

Procedimientos/ especificación

1	Los consulta, conoce y aplica
3	Los revisa y propone mejoras
9	Ayuda a estandarizar las mejoras de calidad y es generador de instructivos en su área

Cliente Interno

1	Conoce las necesidades de su cliente interno
3	Propone mejoras en su proceso para satisfacer necesidades de su cliente
9	Se involucra con la implementación

Referente de calidad

1	Es autónomo en el control de los productos, procesos y servicios
3	Es referente de consulta en términos de proceso y calidad
9	Participa como instructor en su puesto de trabajo

Apertura al aprendizaje

1	Realiza los cursos de calidad relativos a su área
3	Participa en la búsqueda de información relativas a las mejoras de calidad de su área
9	Se anticipa a cumplir con los requerimientos del cliente interno

Trabajo en Equipo

1	Participa en su grupo operativo
3	Participa en GMC y/o propone sugerencias relacionadas con la calidad
9	Lidera GMC relacionados con la calidad

Comunicación

1	Acepta y brinda realimentación relativa a temas de calidad
3	Informa a tiempo y con criterio novedades sobre calidad
9	Brinda información pertinente completa y clara siempre

Puntajes en Seguridad:

Prevención

1	Avisa cuando detecta un problema relacionado con la seguridad
3	Interviene en las investigaciones de posibles causas
9	Se involucra en la solución y propone acciones preventivas. Tiene capacidad de incluir cambios de comportamiento de sus pares.

Procedimientos análisis seguro de trabajo

1	Los consulta, conoce y aplica
3	Los revisa y propone mejoras
9	Ayuda a estandarizar las mejoras de seguridad y es generador de instructivos en su área

Referente de Seguridad

1	Es autónomo en el control de la seguridad
3	Es referente de consulta en términos de seguridad. Participa en recorridos de seguridad.
9	Participa como instructor en su puesto de trabajo. Es tutor del personal ingresante.

Apertura al aprendizaje

1	Realiza los cursos de seguridad relativos a su área
3	Participa en la búsqueda de información relativas a las mejoras de seguridad de su área.
9	Se anticipa a cumplir con los requerimientos de seguridad

Trabajo en Equipo

1	Participa en su grupo operativo
3	Participa en GMC y/o propone sugerencias relacionadas con la calidad
9	Lidera GMC relacionados con la calidad

Comunicación

1	Acepta y brinda realimentación relativa a temas de seguridad
3	Informa a tiempo y con criterio novedades sobre la seguridad. Participa en Comités de Seguridad.
9	Brinda información pertinente, completa y clara siempre. Imparte charlas de seguridad. Realiza seguimiento a temas pendientes del Comité de Seguridad.



Puntajes en Trabajo en Equipo:

Tablero de Gestión

1	El grupo conoce los índices y objetivos del tablero de gestión de su sector sin conocer sus fórmulas de cálculo.
3	El grupo conoce y utiliza los índices del tablero de gestión de su sector dominando sus fórmulas de cálculo, unidades y objetivos.
9	El grupo interpreta, utiliza y analiza los índices del tablero de gestión de su sector dominando las variables que los afectan para tomar acciones y controlarlos.

Análisis de Gestión

1	Participa como asistente en el análisis de la gestión de su sector realizado por la jefatura.
3	Participa en el análisis de gestión de su sector en conjunto con su jefatura.
9	Realiza y se involucra en el análisis de gestión de su sector sin la asistencia de su jefatura.

Reuniones

1	Realizan las reuniones de grupo por convocatoria de la jefatura, sin preparación previa. No preparan agenda y no emiten acta de reunión. Asisten pasivamente para informarse de las novedades del sector. Responden ante preguntas.
3	Requieren apoyo de la jefatura para la convocatoria pero asumen el compromiso cumpliendo las reuniones mensuales. Preparan agenda y acta. Aplican la dinámica del trabajo en equipo (comunicación, tiempos, escucha efectiva, estatutos, etc.).
9	Se auto-convocan a las reuniones cumpliendo con la frecuencia mensual y el acta indican temas, avances, responsables y fechas de implementación. Son autónomos en dinámicas de trabajo en equipo.

Herramientas de análisis de problemas y toma de decisiones

1	Resuelven problemas y toman decisiones según sus conocimientos y experiencias de la actividad que desarrollan
3	Aplican herramientas de análisis y toma de decisiones y aplican métodos racionales asistidos por un facilitador
9	Resuelven problemas y toman decisiones consolidando el método de análisis y toma de

	decisiones. Incorporan nuevas herramientas.
--	---

Operatividad

1	Cada uno es autónomo en su propio puesto. Avisan ante problemas operativos. Requieren supervisión.
3	Cubren parcialmente ausentismos. Tienen cierto grado de autonomía y rotan parcialmente. Cumplen la programación.
9	El grupo es autónomo, cubren ausentismos, rotan entre puestos, realizan modificaciones a la programación para optimizar la línea. En sus decisiones tienen en cuenta el cliente interno y trabajan con responsabilidad y compromiso.

Calificación para el puesto

1	Tienen un 70% del grupo calificado para los puestos titulares.
3	Tienen calificado al 100% del personal para los puestos titulares.
9	Tienen personal calificado para rotaciones.

Resultados alcanzados

1	Alcanzan los objetivos propuestos (área/línea/letra/grupo)
3	Mejoran algunos objetivos y alcanzan el resto.
9	Mejoran todos los objetivos

La actividad queda registrada en las planillas de evaluación de candidatos y las planillas de candidatos reconocidos. Adjuntamos a modo de ejemplo la utilizada en Calidad:

Planilla de Evaluación de Candidatos - Calidad

Candidatos Nombre y Apellido	Criterios							
	Preven ción	Proced imient os PIE, PCP, Especif icación	Cliente Interno	Refere nte de calidad	Apertu ra al aprendi zaje	Trabaj o en equipo	Comun icación	
Categoría: Oper/Sup	20	20	20	10	10	10	10	Total

El proceso de selección de candidatos comienza sobre la base de estos criterios dentro de cada una de las áreas participantes conforme a la composición definida en 2.2.2. y que son presentados al jurado final para la selección de los ganadores.

El jurado final esta conformado por todos los Gerentes y Jefes de Departamento de Calidad mas el Director de Fabricación. En caso de empate define el Director de Calidad.

2.2.4 ¿En qué consiste la premiación?

Las características de los premios deben ser establecidas antes del comienzo de evaluación de los candidatos, y del proceso de selección; y serán definidos por un jurado integrado por GEGE, DIFA, TREF, GECA, GERH, GEIN y GEGO.

DISTRIBUCION DE LOS PREMIOS				
	CALIDAD	SEGURIDAD	T.GRUPO	TOTAL
1° PREMIO				5
Operarios	1	1	1	
Supervisores	1	1		
2° PREMIO				29
Operarios	5	5	9	
Supervisores	5	5		
3° PREMIO				154
Operarios	11	11	110	
Supervisores	11	11		

Escala de Premios:

- **1er. Premio:** Se entrega a los mejores operarios y supervisores -uno por cada categoría y valor (calidad y seguridad)-; y al mejor grupo de trabajo. Este último puede elegir a una persona representante del grupo que se beneficie con el premio o repartirlo entre todos los integrantes del equipo. Además de la escultura que representa los valores Siderca, se premia a los ganadores con un viaje para dos personas a la Patagonia.
- **2do. Premio:** Se entrega a los 20 mejores finalistas -5 por cada categoría y valor-. Consiste en órdenes para electrodomésticos.
- **3er. Premio:** Se entrega a los 154 seleccionados y consta de un entrenamiento relacionado con el valor que lo distingue. Esta capacitación se lleva a cabo en la Universidad Tecnológica Nacional. La idea es reforzar los conocimientos previamente adquiridos, fundamentalmente basados en el conocido Método de Resolución de Problemas y para potenciar su capacidad de análisis frente a escenarios de mayor complejidad fueron incorporados contenidos de las 7 Nuevas herramientas, profundizando en diagramas de afinidad, diagramas de relaciones y árbol y las matrices de despliegue de la función de la calidad. También se profundiza sobre normas de gestión de la calidad (ISO 9001) y algunas herramientas complementarias para el análisis de procesos.

2.3. Buzón de Sugerencias del Personal

Otra variante para la participación son las **Sugerencias del Personal (SUG)**. Se trata de aportes voluntarios del personal de convenio, sobre temas relacionados con el proceso de la empresa. La implementación de un canal de sugerencia, tiene como objetivo proponer alternativas de solución y/o mejoras específicas relacionadas con Calidad, Productividad, Costos y/o Seguridad. Estas son depositadas en un buzón y luego analizadas conforme a un criterio que más adelante se describe. Es básicamente de participación individual, mas alla que pueda ser grupal

En este caso las sugerencias se evalúan utilizando los criterios de:

- Compromiso
- Creatividad,
- Valor Agregado
- Modificación de estándar

En caso que la sugerencia sea presentada por más de una persona, el puntaje obtenido se divide por el número de proponentes.

En función del resultado de la Sugerencia, la jefatura y/o gerencia pueden elevar la evaluación a la Dirección.

La apreciación se lleva a cabo a través de la siguiente matriz:

Puntos	A Compromiso	B Creatividad	C Valor Agregado	D Modifica estándar
0	No implementable			
1	Idea	Baja	Bajo	No modifica
2	Idea	No significativa	Medio	No modifica
3	Idea y seguimiento	No significativa	Medio	Modifica
4	Idea, seguimiento y ejecución	Significativa	Medio	Modifica
5	Idea, seguimiento y ejecución	Significativa	Alto	Consistente

El puntaje se obtiene del promedio de la suma de los puntos A, B, C y D.

3. Conclusiones

“Una organización es un grupo de seres humanos (grupo social) que combinan sus actividades a través de una red relativamente estable de relaciones sociales”¹¹ Esta integración, supone una organización que se apoya fundamentalmente en dos aspectos:

- uno de carácter interno, el grupo humano que la constituye,
- otro de índole externa, el entorno que la rodea.

Reconocer esta red de relaciones sociales presentes en cada organización, nos lleva también a asumir cierta complejidad al interior de las mismas. Según Morin (1995), la complejidad supone en alguna medida “dificultad”: *“quisiéramos evitar la complejidad, nos gustaría tener ideas simples, para comprender y explicar lo que ocurre alrededor nuestro y en nosotros. Pero como estas fórmulas simples y esas leyes simples son cada vez más insuficientes, estamos confrontados al desafío de la complejidad”¹²*

La implementación de un programa de reconocimiento, sin duda debe tener en cuenta esta complejidad de actores, relaciones, interacción y necesidades tanto del sujeto individual como del grupo humano que conforma. Es por ello que representa un **desafío** importante, que requiere ser abordado sin descuidar ninguna de sus piezas clave, pero fundamentalmente, implica desplazar viejos paradigmas (Kuhn 1962)¹³ para dar paso a nuevas concepciones que reconocen oportunidades en el interior de una realidad repleta de incertidumbre.

“Hoy el pensamiento sistémico se necesita más que nunca porque la complejidad nos abruma”¹⁴

Un reconocimiento positivo, que motiva es considerado como un beneficio por el individuo, y deviene en distintas interpretaciones o vivencias que pueden ser morales, materiales, tangibles o intangibles, pero que sea cual fuera su recepción generan una situación de bienestar.

Comentarios textuales de ganadores del premio dan una dimension de lo que generan estas premiaciones en el personal:

*“Todavía no caigo, jamás pensé que me podían dar semejante premio...están saliendo muchos productos nuevos, y siempre me hago un tiempo para trabajar con el herramental disponible, probar diferentes caminos y la mejor forma de hacerlos respetando las especificaciones. Es casi un hobby para mí y en la medida de mis posibilidades, trato de sumar”.*¹⁵

*“Uno piensa que está curtido, pero cuando me llamaron para recibir el premio no lo podía creer y lloré de la emoción. (...) Gente de muchos años se arrimaba y me decía que me lo merecía...eso no tiene precio. (...) Creo que la meta de no tener accidentes es complicada de alcanzar pero no imposible.”*¹⁶

El ambiente que se genera a partir de la aplicación del reconocimiento, propicia actitudes tendientes a fortalecer el compromiso, la motivación, la innovación y el trabajo en equipo. Contribuye a conformar lo que Peter Senge dio en llamar organizaciones inteligentes *“organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende en conjunto”.*¹⁷

El reconocimiento a los valores, rescata actitudes y comportamientos de los miembros de la organización, al mismo tiempo que alienta su intervención otorgando cierto marco de autonomía a sus acciones. *“Una organización inteligente, es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla”.*¹⁸

Como corolario del éxito del programa, creemos que uno de los valores más relevantes que genera es una visión compartida, *“la construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo”.*¹⁹ Es sobre la base de este compromiso, (asimilado por la solidez de un clima de motivación y reconocimiento)- , desde donde puede comenzar a pensarse en el impacto o modificación positiva de los índices de eficiencia y efectividad para la organización. Sin duda, un camino inverso, no podría llevarse a cabo con demasiada perspectiva de éxito.

4. Bibliografía

1. Adams, Stacy "Toward and Understanding of Inequity" Academic Press, Nueva York, 1965.
2. Campos, Eduardo, "Organización de Empresas Estructura, procesos y modelos", Ediciones Pirámide, Madrid 1997.
3. Herzberg, F. "Managers or Animal Trainers?" Management Review 1971.
4. Herzberg, F. "The Motivation to work" John Wiley & Sons, Nueva York 1959.
5. Ishikawa, Kaoru "¿Qué es el control total de calidad?" Editorial Norma, Colombia 1986.
6. JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers); 1980 Tokio, General Principles of the QC circle.
7. Keith, D y Newstrom J. "Comportamiento Humano en el Trabajo", McGraw-Hill, México 1996.
8. Koontz, H.; Weihrich, H., "Administración una perspectiva global", McGraw-Hill, México 1999.
9. Kuhn, T.S. (1962) "La estructura de las Revoluciones Científicas", Fondo de Cultura
10. Maslow, A. "Motivación y Personalidad" Díaz de Santos, Madrid 1991.
11. Mc Gregor, D "The human side o enterprise" McGraw-Hill, Nueva York 1969.
12. Morin, Edgar "Paradigmas cultura y subjetividad" Editorial Paidós, 1995.
13. Ozeki, K y Asaka, T., "Manual de Herramientas de Calidad", Productivity Press, Madrid 1992.
14. Senge, Peter, "La Quinta Disciplina" Ediciones Granica, Barcelona 1995.
15. Shiba, Shoji y otros "TQM: Desarrollos avanzados" Productivity Press, Madrid 1993.
16. Staw, B. "Organizational Psychology and the Pursuit of The Happy/Productive Worker" California Management Review, 1986.
17. Worthy, F "You're Probably Working Too Hard" Fortune 1987.
18. Wroom V., "Work and Motivation", John Wiley & Sons, Nueva York 1964.

5. Notas

¹ La participación voluntaria aquí propuesta, se encuadra dentro de uno de los programas de participación posibles a ser aplicados por una organización: nos referimos a la administración democrática. Davis y Newstrom (1996) señalan que la administración democrática, permite que los empleados tomen decisiones muy importantes. El principal proceso a través del cual se materializa este tipo de participación es en la discusión grupal. El intercambio producido a partir de la interacción del grupo, permite aprovechar al máximo las ideas y la influencia del equipo.

² Ishikawa, Kauro “¿Qué es el control total de calidad?” Editorial Norma, Colombia 1986.

³ Op. Cit. Ishikawa 1986.

⁴ En Estados Unidos y Europa, la participación es al inicio completamente voluntaria, obteniendo como resultado una participación de sólo 20 a 30 por ciento. Partiendo de aquí se hace difícil poder llegar a una participación cien por cien sin una práctica TQM sistemática que estimule la motivación y el apoyo, la implicación de la dirección y la puesta en práctica de una infraestructura. Existen experiencias Japonesas, en las que se ha estimulado una elevada participación inicial, tras la aplicación de presiones indirectas, lo que devino luego en una participación completamente voluntaria.

⁵ Shiba, Shoji y otros “TQM: Desarrollos avanzados” Productivity Press, Madrid 1993.

⁶ JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers); 1980 Tokio, General Principles of the QC circle.

⁷ Worthy, F “You’re Probably Working Too Hard” Fortune 1987.

⁸ Además de las tres teorías que hemos tomado para nuestro desarrollo, es preciso señalar algunas otras que poseen no de menor importancia. Nos referimos a la Teoría X y la Teoría Y de McGregor, la Teoría motivacional de la expectativa desarrollada por el psicólogo Victor Vroom; la Teoría del refuerzo formulada por Skinner; la teoría de las necesidades sobre la motivación de McClelland entre otras.

⁹ Herzberg, F. “Managers or Animal Trainers?” Management Review 1971.

¹⁰ Staw, B. “Organizational Psychology and the Pursuit of The Happy/Productive Worker” California Management Review, 1986.

¹¹ Aken, V. Citado en Campos “Organización de Empresas Estructura, procesos y modelos”, Ediciones Pirámide, Madrid 1997.

¹² Morin, Edgar “Paradigmas cultura y subjetividad” Editorial Paidós, 1995.

¹³ Kuhn, T.S. (1962) “La estructura de las Revoluciones Científicas”, Fondo de Cultura Económica, Bs. As. 2002.

¹⁴ Senge, Peter, “La Quinta Disciplina” Ediciones Granica, Barcelona 1995

¹⁵ Daniel Grillo (TREF), ganador del primer premio a la Calidad, Supervisores. Revista Sin Costura, Diciembre 2002.

¹⁶ Juan Saya (TER 2), ganador del Premio a la Seguridad, Supervisores. Revista Sin Costura, Diciembre 2002.

¹⁷ Op. Cit. Senge, 1995.

¹⁸ Op. Cit. Senge, 1995.

¹⁹ Op. Cit. Senge, 1995.