



La Historia de Nucor

Las virtudes de una cultura
empresarial

Nucor Hoy

El productor más importante de acero de Norteamérica

- 26.7 millones de toneladas de capacidad
- Diversificación de productos
- Integración vertical
- Segundo proveedor más importante de Norteamérica de materiales de metal para la construcción
- 20.000 trabajadores

Misión de Nucor

*Nuestro objetivo es CUIDAR A NUESTROS
CLIENTES asegurándoles:*

seguridad

mayor calidad

costos bajos

más productividad

y mayor rentabilidad

*Una empresa internacional de acero y
productos de acero, custodios ambientales
y culturales en las comunidades en las que
vive y trabaja.*

NUCOR

Nuestra historia: Vulcraft en 1965



- Una fábrica de grúas
- 250 trabajadores
- Plataforma de crecimiento

¿Cómo crecimos?

- Nueva estructura organizacional
- Principios en la relación con el Personal
- Cultura donde la responsabilidad se une a la *reportabilidad (accountability)*
- Las personas son claves para adquirir flexibilidad y una ventaja competitiva

¿Cómo crecimos?

Destruimos:

- Las jerarquías
- El antagonismo entre la directiva y los trabajadores

Construimos:

- Una relación ganar-ganar entre Nucor y sus trabajadores
- Confianza y respeto
- Comunicación abierta
- Valores tipo familiar
- Entorno igualitario

Organigrama

Sólo 4 niveles directivos

Presidente & CEO



Gerente General



Jefe de Departamento



Supervisor

Principios en la relación con el Personal

Pago por rendimiento

No existen prácticas de despido

Derecho a un trato justo

Posibilidad de apelación

Pago por rendimiento

- Sueldo base por debajo del valor de mercado
- Los incentivos permiten obtener un sueldo sobre el valor del mercado
- Compartimos las dificultades y también las ganancias
- Beneficio mutuo para la empresa y los trabajadores

Compensación por incentivos

Sólo 4 niveles directivos



La Cultura de Nucor

- Integridad
- Responsabilidad personal
- Trabajo en equipo
- Actitud positiva, “yo puedo hacerlo”
- Comunicación abierta
- Respeto hacia otros – imparcialidad
- Trato igualitario

La Cultura de Nucor

Enfoque igualitario en el negocio



- No hay “ventajas” especiales para la plana directiva
- Mismos feriados, vacaciones y seguros para todos los trabajadores
- Promueve el trabajo en equipo

La Cultura de Nucor: ejemplos

- Los trabajadores se sienten cómodos llamando o comunicándose por medio de un correo electrónico con el CEO
- Los trabajadores se sienten responsables por la seguridad y por la calidad
- Los trabajadores transmiten activamente sus ideas a sus superiores
- Cuando la planta está inactiva, están disponibles para ayudar en otros frentes
- Los trabajadores se capacitan entre ellos

La Cultura Nucor: Mediciones

Se realiza una encuesta a los trabajadores cada 3 años

- Se le pide a todos los trabajadores que participen
- Se evalúa el desempeño del liderazgo
- Se evalúa la calidad del empleo
- Se evalúa la calidad de la comunicación
- Los supervisores dedican meses a realizar seguimientos con cada equipo de trabajo.
- Se crean planes de acción

Alineamientos

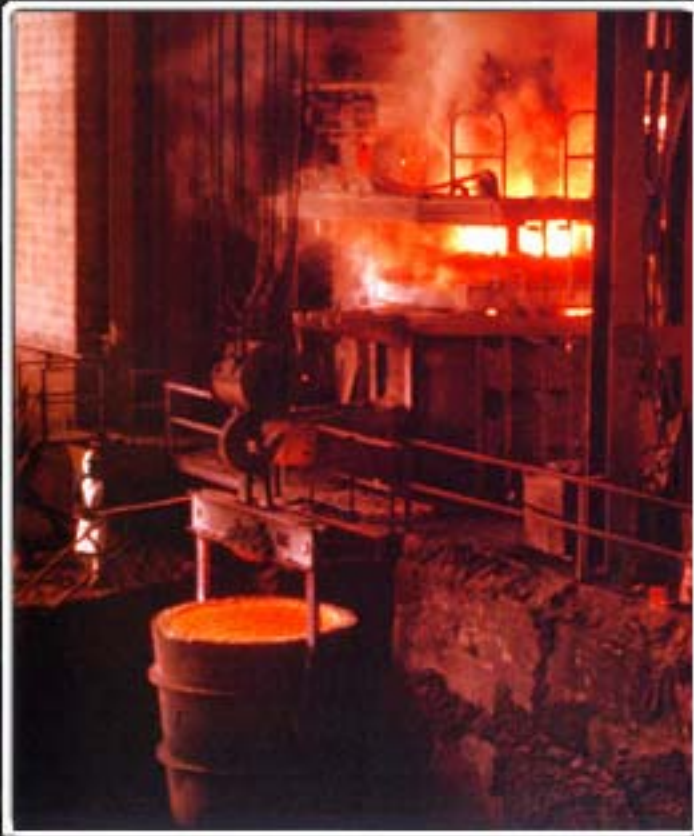
- Motivación para lo que se considera lo más importante para la rentabilidad a largo plazo
 - **Compartimos las dificultades y también las ganancias**
- Forzar la responsabilidad hasta nivel más bajo
- Líneas de comunicación abiertas y claras
- La responsabilidad va de la mano con la reportabilidad (*accountability*)
 - **Los buenos trabajadores triunfan**

Alineamientos: Visión a largo plazo

Banco de 3 patas: Clientes

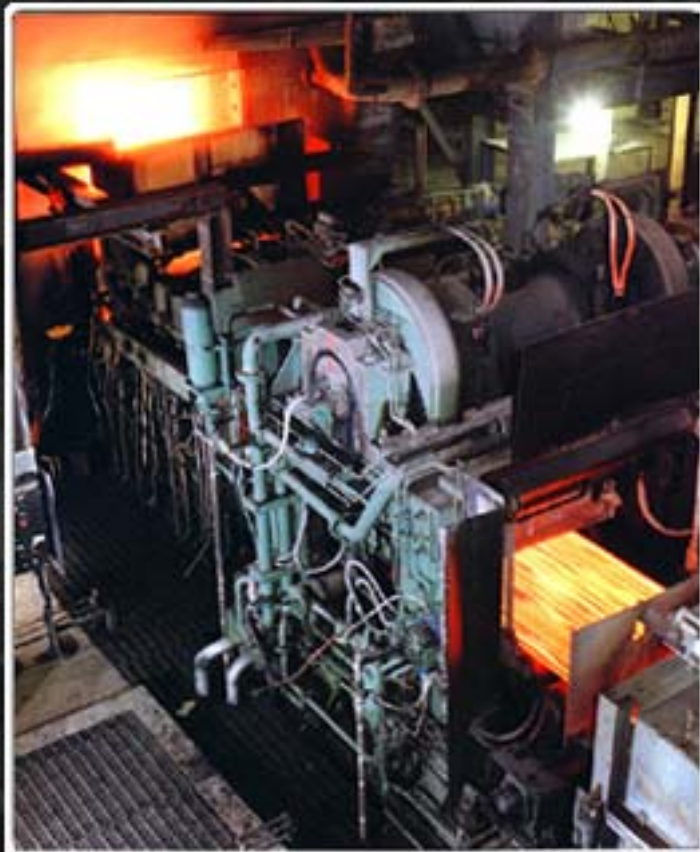
- Las personas que adquieren y usan nuestros productos
- Accionistas
- Trabajadores

Crecimiento de Nucor



- Primer horno de arco eléctrico en Darlington, SC - 1969
- Cuna de las mini plantas de acero
- Hoy Nucor posee 13 plantas de laminación de barras

Crecimiento de Nucor



- Construyó en 1989 la primera colada continua de láminas delgadas en el mundo
- Convirtió a las mini-plantas en actores relevantes en el negocio de aceros planos
- Nucor hoy posee 4 plantas de láminas CSP

Crecimiento de Nucor

Colada Continua de láminas delgadas

Esta innovación permite a Nucor producir láminas ultra delgadas de acero en caliente en rollos, de alta calidad. Así se minimiza el impacto económico y medioambiental.



Crecimiento de Nucor

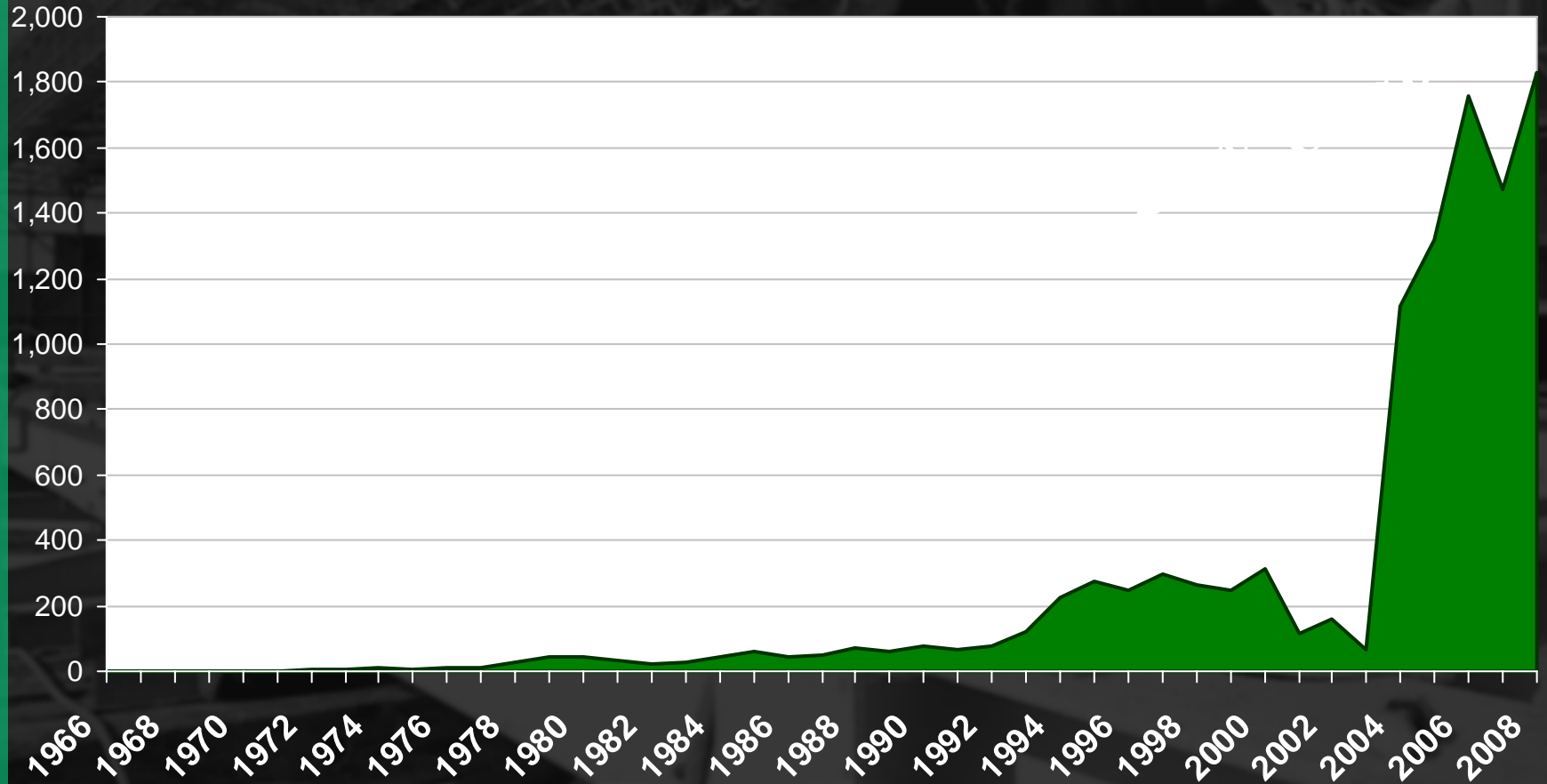
- Mini-plantas
- CSP: Colada continua de láminas delgadas
- Edificios metálicos
- Acabado en frío
- Tecnología Castrip®
- Chatarra
- Preparación de barras de acero para hormigón
- **Adquisiciones**

Adquisiciones

- Resistencia inicial al pago por rendimiento
- Preocupa la baja de salario base
- Hacer correr ambas planillas de pago de manera paralela para que los trabajadores puedan comparar
 - Proporciona una red de seguridad
- El pago por rendimiento siempre resulta en que ambas partes ganan

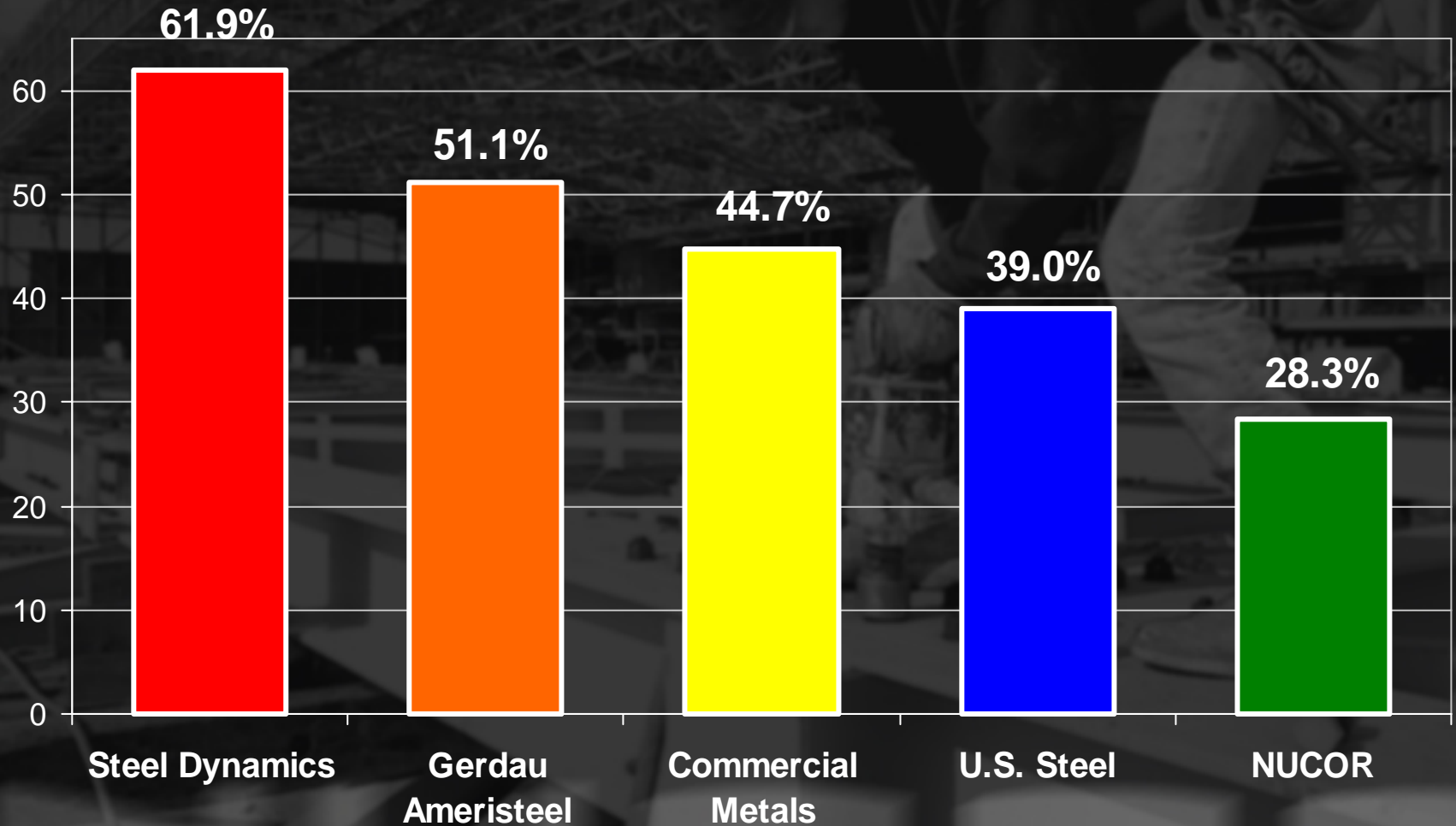
CRECIMIENTO RENTABLE A LARGO PLAZO

Ingreso neto 1966-2008 (en millones de dólares)



Nucor: líder de la industria en rentabilidad— con el *leverage* más bajo

Razón Deuda fines 2008 /capital



2009

- 35.000 trabajadores del acero fueron despedidos en EUA
- 24 de los 32 altos hornos detenidos
- Inicio de nuevas construcciones no residenciales a los niveles más bajos en 40 años

La respuesta de Nucor

- No habrán despidos
- No habrán aumentos de sueldo ni bonificaciones para ejecutivos
- Proporcionar trabajo para los colegas en el equipo mientras se está en período de detención
- Empuje para la implementación del mejoramiento continuo.
- Durante los tiempos malos hay que prepararse para los tiempos buenos.

Conclusión

- El énfasis debe ser claro
- Enfatizar los valores y principios
- Estimular la responsabilidad hacia abajo y no interferir
- Agregar recompensa y reportabilidad (*accountability*) al desempeño
 - Compartimos las dificultades y también las ganancias
- Cautela del lado del trabajador
- Ganar-Ganar con los trabajadores