

**Nº Registro Territorial de la
Propiedad Intelectual
VG 249 - 18**

VIGO, 18 de Octubre de 2018

Ayuntamientos / CC. AA.

<https://prezi.com/view/6WI3AmfGQph1IPV2SXz2/>

***En APOYO de la
«Optimización
de los
Recursos públicos»***

AVALA el PROYECTO: Isidro Villar Castro

PRESENTA: Alba Tamara Gómez (Coordinadora del Proyecto ALIANZA)

DIRIGEN el Proyecto ALIANZA: Isidro Villar & Andrés Parra

a).- ESTUDIO y PROPUESTAS DE ORGANIZACIÓN a iniciar dentro de la Unidad General de RECURSOS HUMANOS en un AYUNTAMIENTO

&

b).- EXTENSIÓN a TODAS las Unidades del AYUNTAMIENTO... desarrollado con sus PROPIOS empleados y proyectado hacia un MODELO de EMPLEO JUVENIL de calidad

Las PROPUESTAS que se citan en este ESTUDIO, se deberían «hacer realidad» con la participación POLÍTICA y SINDICAL (como parte de los Planes de «desarrollo profesional») de Funcionarios y empleados dentro de las AA.PP., potenciando con ello -al mismo tiempo- el Empleo Juvenil «de calidad»...

... aplicando EDEMPI

http://www.eurodirsa.com/web/?page_id=866

Objetivo:

Racionalizar Costes y Optimizar Recursos

<https://prezi.com/view/dJTz3eCXQA3GQgeWN6K5/>

Presentación de quien AVALA el Proyecto ...

Apadrino «profesionalmente» a una Plataforma de Jóvenes «Universitarios preparados/ preocupados» (Up!), que simpatizan con diferentes Partidos políticos (PSOE/ PP/ Podemos/ Ciudadanos/ Mareas/ BNG/ ...), si bien todos coinciden en la necesidad de poder disfrutar de una primera OPORTUNIDAD para conseguir un EMPLEO de calidad que les permita contribuir eficazmente ante cualquier nueva crisis económica y, sobre todo, estar preparados para orientar convenientemente y con éxito la actual recuperación.

Llevan varios años intentando que, sus representantes políticos, les escuchen y concedan una OPORTUNIDAD DE EMPLEO y, para ello, necesitan demostrarles que, si les permitiesen llevar a cabo sus «**INICIATIVAS de MEJORA Y OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS**» (tanto PROPIOS como SUBCONTRATADOS), podrían lograr lo que -tales políticos- desean desde hace mucho tiempo: **¡Hacer realidad sus Programas Electorales en materia de Empleo Juvenil!**

Confían en que, por fin, sus gobernantes, dejen de confundir las MEDIDAS (subvenciones, tarifas planas, reducción de impuestos, etc.) con los PROYECTOS, y entiendan que -las MEDIDAS- son como la «medicación», y que lo que se precisa es construir PROYECTOS («tratamientos») que den eficaces respuestas a la grave enfermedad de desempleo que sufren desde hace años.

Para luchar contra ello, consideran necesario interaccionar «Experiencia y Talento» en aquellos ESCENARIOS laborales que, los responsables de la Gestión de los Recursos Públicos, les puedan ceder «puntualmente», en cuyos escenarios (conjuntamente con los funcionarios y empleados de las Administraciones Públicas), pondrían a prueba el «**ESTUDIO y PROPUESTAS**» que hemos estado elaborando, a fin de poder pasar «de las musas al teatro» y ayudarles, de forma práctica, en dicha labor de MEJORA.

Debemos evitar que -en tales AA.PP.- la práctica laboral sea llevada a cabo por Departamentos que actúan como «cuerpos estancos». La combinación de los 2 Proyectos (organizativo y social) que se pretenden llevar a cabo, nos demostrará que, con su SUMA, «multiplicaremos» el beneficio, al lograr incrementar considerablemente el «aprovechamiento de nuestros recursos».

Con el contenido del documento que viene a continuación, se pretende ilustrar y defender todo lo que, en este ESTUDIO, se pone de manifiesto.

Isidro Villar Castro

AVALISTA del Proyecto y

Padrino «profesional» de Up!

www.linkedin.com/in/isidrovillarcastro



	Página
1.- Introducción al Estudio	4
PRIMERA PARTE: Análisis de situación y Causas.-	
2.- Análisis previo de Investigación y Problemas detectados	8
<i>(Realizado en el Área Recursos de Humanos. Concejalía de "referencia")</i>	
2.1.- Análisis de situación y del sistema operativo	12
2.2.- Problemas detectados	18
2.3.- Metodología operativa (Workshops LOGIC PROCESS)	20
2.4.- Presentación de Evaluación del Desempeño	44
SEGUNDA PARTE: ¡De las Musas al Teatro!	
2.5.- Propuestas de Mejora. (Soluciones)	61
3.- Planificación Estratégica y Modelo para Mejorar la Productividad	73
3.1.- OBJETIVO CENTRAL y Planes de Acción	92
4.- Ventajas y Beneficios	93
5.- Actuaciones inmediatas y Cronograma	94
6.- BREVE ANEXO sobre «Proyección hacia el EMPLEO JUVENIL de calidad»	96
7.- Conclusiones	113

Hace casi ocho años, (exactamente en marzo 2011), cuando los efectos de la crisis ya estaban haciendo mella en nuestra economía, he tenido la suerte de conocer (por medio de una entrevista televisiva <http://vimeo.com/21909827>) a un equipo de jóvenes universitarios «inquietos» y poder trabajar directamente con ellos, debido a que -en EURODIRSA- estábamos «optimizando los recursos de Ayuntamientos españoles», principalmente los de aquellos que superaban los 100.000 habitantes y pasaban a ser gestionados como los de una Gran Ciudad.

*Tras dicha experiencia laboral, que había «arrancado» en el Dpto. de Recursos Humanos y Régimen Interior de uno de estos Ayuntamientos, y ya convertido en el «padrino profesional» de **Up!**, continuó animando a estos jóvenes universitarios para que, desde su Plataforma, efectúen **ESTUDIOS** que analicen la «**forma**» de trabajar en las Administraciones Públicas, puesto que, como si de una empresa de «servicios» se tratara, tales AA.PP. disponen de unos recursos materiales y humanos de tan alta calidad como los de cualquier empresa que, en la actualidad, precisa mejorar continuamente a fin de poder competir en un mercado turbulento y cambiante.*

*Y, por ello, hemos decidido «pasar a la acción», con los funcionarios y el personal laboral de las Administraciones Públicas, **AYUDÁNDOLES** (NO «enseñándoles») a **optimizar al máximo los recursos**, e implicando a dichos empleados en los objetivos que se hubiesen marcado. Además, aprovechando el momento en el que, dichas AA.PP., estaban intentando implantar la **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO** (de acuerdo con la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público), se nos presentaban -y siguen presentándose- grandes oportunidades para que, nuestras Administraciones Públicas, sirvan de ejemplo de funcionamiento a las de otros países de nuestro entorno.*

*Actualmente, tal y como se cita en la página 2 de nuestra presentación, la Plataforma Universitaria **Up!** está responsabilizándose -especialmente- de la parte SOCIAL que se pretende llevar a cabo en España como «cruzada» por el EMPLEO JUVENIL.*

*Y, puesto que la meta de lograr un EMPLEO, no podría hacerse realidad si -en el Mercado privado o público- no existiesen NECESIDADES a las cuales debiéramos dar respuesta, nos hemos centrado en identificar continuamente tales necesidades en el MERCADO «PÚBLICO», para así construir RESPUESTAS a las mismas a través de **PROYECTOS**, (NUNCA de MEDIDAS).*

*Por tal motivo, ofrecemos el presente **ESTUDIO de ORGANIZACIÓN**, con la esperanza de que, de resultar de interés de las Direcciones Generales de los distintos Organismos de la Administración Pública, estas se atrevan a hacerlo realidad con la participación de los JÓVENES gallegos, los cuales NO les están exigiendo un EMPLEO, sino que siguen reclamando una OPORTUNIDAD para poder demostrar a toda la sociedad que son capaces de contribuir -con su talento y formación- a la «**optimización de los recursos públicos**», objeto de este trabajo*

De esta forma, además de evitar la «estanqueidad» en el funcionamiento de las Áreas de la Administración Pública, obtendrían:

- 1) Optimizar los Recursos Públicos y**
- 2) Generar NUEVAS profesiones, dando una OPORTUNIDAD de «Empleo de calidad» a los Jóvenes gallegos.**

*Por último, si bien el presente ESTUDIO tiene su base de recogida y análisis de datos durante el año 2010 dentro de las Administraciones Públicas, las intervenciones profesionales sobre «optimización de recursos» -las cuales estamos llevando a cabo en otros Sectores- me permiten **AVALAR** actualmente las PROPUESTAS que defendemos en dicho estudio, sin perjuicio de que, SUGERENCIAS semejantes sobre este modelo de gestión, ya fuesen «manifestadas» -en el año 2004- «por mi personalmente», tal y como puede observarse a través de la noticia de prensa que viene a continuación.*

*Naturalmente, entonces exponía la IDEA y las LÍNEAS MAESTRAS del Proyecto y, en este momento, lo que proponemos, estos JÓVENES GALLEGOS de Up! y yo, son **PROPUESTAS** y **PLANES DE ACCIÓN** que dan respuestas a unas NECESIDADES muy concretas, como son las de OPTIMIZAR RECURSOS PÚBLICOS y, al mismo tiempo, generar EMPLEO JUVENIL «de calidad».*

Tras solicitar las oportunas autorizaciones (para evitar acciones que pudiesen ser consideradas como «plagio»), me he ofrecido a dirigir este ESTUDIO, pasando a exponer y a argumentar el presente TRABAJO, en donde se intercala el texto explicativo (siguiendo los requisitos de las AA.PP.) y aquellos esquemas o artículos ilustrativos que tienen relación directa con las PROPUESTAS que defendemos.

NOTA FINAL: El presente DOCUMENTO DE TRABAJO es inédito en su razonamiento, Propuestas y Planes de acción. Y todo ello ha sido elaborado tras el trabajo «de campo» -efectuado dentro de los Ayuntamientos- por medio de ENTREVISTAS y ACCIONES PUNTUALES, lo cual nos ha permitido realizar un TRABAJO innovador y, sobre todo, práctico.

ISIDRO VILLAR CASTRO
TÉCNICO EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

“Una gestión pública eficaz genera empleo estable”

Ha diseñado un **proyecto** para mejorar el funcionamiento de los ayuntamientos

“Es una obligación moral que los adultos con experiencia creamos un país de **oportunidades**”

<https://www.youtube.com/watch?v=0epiuDH8RNC>

ANA RODRIGUEZ Vigo

Forma parte de la generación de “Superlopez”, integrada por profesionales especializados en elaborar planes de mejora para las empresas, los populares “work shops”. El vigués Isidro Villar es más conocido fuera de Galicia que dentro de nuestra comunidad autónoma. Tras haber pasado por el departamento de Recursos Humanos de Povisa, en 1981 comenzó a trabajar en General Motors, donde implantó un nuevo sistema operativo de gestión. En 1998, funda la empresa consultora Eurodirsa, radicada en Madrid, de la que es presidente ejecutivo. Actualmente está ofreciendo a diferentes administraciones públicas un proyecto para optimizar los recursos.

—Hace seis años proyectaba crear en Galicia un centro de formación de sus técnicas organizativas, ¿por qué no lo hizo?

—Será porque no debió generar el suficiente interés a los responsables políticos de Galicia. De acuerdo con un principio general de sentido común se suele decir que no hay nada más absurdo que ofrecer un servicio, por muy bueno que resulte, a alguien que no lo considere necesario o de interés social.

—Sin embargo, usted lo ha creado y está funcionando en otras administraciones públicas, en Madrid y en Bruselas, y actualmente lo ha presentado en Estados Unidos... ¿tiene que ver con cuestiones políticas?

—No estoy en el seno ni al servicio de ningún partido político; soy un ciudadano que está al servicio de la sociedad y, aunque le parezca un romántico desfasado, creo en lo que un día manifestó a sus compatriotas John Fitzgerald Kennedy: “No penséis en lo que este país puede hacer por vosotros, pensad en lo que vosotros podéis hacer por este país”. De ahí que este ofreciendo un proyecto



Isidro Villar es presidente ejecutivo de la empresa consultora Eurodirsa, radicada en Madrid. // DE ARCOS

de modernización en la gestión pública capaz de generar empleo a través de un centro de conocimiento empresarial para cualquier tipo de profesión.

—¿En qué consiste ese proyecto?

—Es un proyecto exento de riesgo, puesto que son los empleados de la administración pública los que deciden tras cinco días si desean continuar conociendo y aplicando esta metodología acometiendo el proyecto ORCE, que le brindamos, o seguir como hasta ahora. Además, me comprometo a dirigir el proyecto personalmente sin que se retribuya mi trabajo, puesto que considero una obligación moral el que todos los adultos con probada experiencia profesional seamos capaces de crear un país de oportunidades para nuestros hijos y ayudar a la juventud que

desea entrar en un mundo laboral cada vez más competitivo. Si no lo hiciésemos así, correríamos el riesgo de que nuestros jóvenes crean que en vez de un país de oportunidades viven en un país de oportunidades. Y eso no sería justo.

—¿Por qué no se lo ha ofrecido a la Xunta?

—He preferido abrir el abanico de posibilidades y ofrecérselo primero a los ayuntamientos de Vigo y Coruña, independientemente del partido político que sean, y estoy a la espera de sus noticias. También se lo he ofrecido al de Madrid por dos razones: primera porque llevo la mitad de mi vida en Madrid, que es la ciudad que me ha ofrecido oportunidades profesionales; y segunda porque al equipo de Rutz Gallardon le gusta le gusta resolver de forma práctica y real; presumen de lo que hacen y no de lo

que dicen. Un estilo semejante es el de José Bono, en Castilla-La Mancha, y es de otro partido político.

—¿Qué significa y qué contempla el proyecto ORCE?

—ORCE es el acrónimo de Optimización de Recursos para la Competitividad Empresarial. Lo hemos orientado hacia la administración pública porque creemos que los profesionales de la política deben ser tan buenos gestores como los de las empresas, si bien sus objetivos deben ser sociales.

—¿A quién va dirigido?

—Fundamentalmente y en un principio a los empleados, que son los verdaderos protagonistas de la modernización de la gestión pública. En un segundo momento se deriva hacia el colectivo de desempleados de diferentes sectores a los que se les orienta hacia el mercado laboral.

A estos se les hace ver que deben aprender a pescar y abogar por políticas de adiestramiento que les den experiencia en lugar de sumar anti-güedad.

—¿Cómo sería el proceso de actuación?

—Durante una semana trabajamos con un grupo de cinco o seis empleados del ayuntamiento en uno de sus procesos de trabajo habituales, nunca diciéndoles lo que deben hacer ni ofreciendo documentos escritos de consultoría que lo único que hace es crear burocracia y restar eficacia. Se trata de ayudarles a que conviertan sus tareas rutinarias en extraordinarias, lo que hará que se sientan motivados y será percibido por el usuario como mejora en la prestación del servicio público.

—En caso de que se decida seguir con el proyecto, después de esa semana, ¿cómo se crea el centro de formación para la modernización de la gestión?

—Estaría integrado dentro de una concejalía totalmente activa para practicar con casos reales. Allí se formarían a los técnicos de mejora continua entre los desempleados. Estos serían los encargados de extender el programa de mejora continua por el ayuntamiento, sustituyendo a los consultores de Eurodirsa. En el centro también se formaría durante dos semanas a funcionarios o empleados de nuevo ingreso en la forma de trabajar implantada. Por último, se ocuparía parte de este colectivo en tareas propias de consultoría de organización, tanto en el mercado cautivo de la administración como en el mercado libre, que demanda profesionales que sepan trabajar en equipo y ser capaces de optimizar parámetros como la productividad, la calidad y otros relacionados con la mejora de la competitividad. Por todo ello ya se está empezando a reconocer que una gestión pública eficaz es generadora de empleo estable.

CENTRO DE ESTUDIOS **¿Buscas Trabajo?** Matrícula GRATUITA hasta el 22/1

CEICA CURSOS PROFESIONALES

BOLSA DE TRABAJO: EL 80% DE NUESTROS ALUMNOS HAN CONSEGUIDO EMPLEO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS •Contabilidad •Informática •Técnicas Administrativas •Nóminas y S. Social •Mecanografía	TÉCNICO CONTABLE •Gestión Contable -Manual -Por ordenador •Nóminas y S. Social •Facturación	TÉCNICO INFORMÁTICO •WINDOWS •Trat. Textos: WORD •Hoja Cálculo: EXCEL •Base Datos: ACCESS •P. POINT - INTERNET	ASESOR FISCAL •Creación Empresa: •I.R.P.F. - I.V.A. - I.A.E. •Imp. Patrimonio •Imp. Sociedades •Imp. Oficiales	ASESOR LABORAL •Inscripción y Afiliación •Altas y Bajas de Empresas •Contratos, Nóminas y S.S. •I.T. - Desempleo •Manual y por Ordenador
--	---	--	--	--

DIPLOMA CON PRESTIGIO EMPRESARIAL

¡Internet Gratuito para todos nuestros alumnos!

UNA BUENA FORMACION ASEGURA UN BUEN EMPLEO

C/ Venezuela, 29 - Entla. VIGO ☎ 986 41 90 90

2.- Análisis previo de Investigación y Problemas detectados ...

Evidentemente, pretender AYUDAR a cualquier grupo de funcionarios o empleados en sus actividades habituales, incorporando distintas «formas» de trabajar, siempre supone un CAMBIO y, como tal, a priori -mientras no se obtenga la necesaria «confianza» por parte del grupo- este suele ser RECHAZADO.

*Por ello, y teniendo en cuenta que, la AYUDA ofrecida, va a incidir directamente sobre la situación laboral que tengan tales empleados, lo más conveniente es «iniciar» la parte ORGANIZATIVA del PROYECTO con la colaboración total de la **Unidad de Recursos Humanos**, puesto que es «el socio natural» de dicho Proyecto, ya que -el mismo- repercutirá directamente en el desarrollo de aquellas responsabilidades principales que estén siendo desempeñadas por los funcionarios y empleados incorporados en dicha Unidad, tales como:*

- *Las tareas o actividades regulares, periódicas o esporádicas de los citados funcionarios o empleados.*
- *Sus retribuciones variables, de acuerdo con algún sistema semejante a EDEMPI (http://www.euodirsa.com/web/?page_id=866).*
- *Sus posibilidades de Promoción y Planificación de carrera.*
- *La participación en WORKSHOPS de «Mejora de Productividad» y de Dirección de Procesos, (no de Funciones).*
- *La Negociación colectiva, Selección, Formación y Comunicación.*
- *Los traslados de departamento o geográficos, Etc.*

*A continuación paso a comentar el **orden de las ACTUACIONES RECOMENDADAS** para garantizar el éxito del PROYECTO que se propone a través del TRABAJO con el que concurso:*

2.1.- ACCIONES RECOMENDADAS... para «arrancar» con éxito:

1º) Exponer, ante el Concejal de Recursos Humanos, (tras el oportuno conocimiento del Alcalde), una **VISIÓN GENERAL del Proyecto de «optimización de recursos»**, al objeto de implicarle en el mismo, el cual acometeríamos en los primeros TRES MESES, que es plazo de tiempo estimado para poder demostrar claramente las garantías de éxito del Proyecto que nos ocupa.

1.1) Como primera acción **DEMOSTRATIVA**, propondríamos realizar un **WORKSHOP** de una semana de duración sobre algún proceso de la Concejalía de Recursos Humanos, el cual -a título de ejemplo- podría ser el PROCESO de «**Gestión de las Nóminas**». (Ver página 27)

1.2) Puesto que, en paralelo, podríamos iniciar la cumplimentación de la **HOJA DE TRABAJO** (que es la BASE de la Evaluación del Desempeño que analizaremos más adelante), las «responsabilidades principales» de cualquier grupo de trabajo, ubicado en las distintas Concejalías, nos podrían dar «pistas» sobre la necesidad de acometer acciones inmediatas en algún otro proceso crítico. (Por ejemplo, algún proceso de la Concejalía de Promoción Económica, entre otras).

Asimismo, si lo creyésemos oportuno, también podríamos valorar la impartición de un Programa que, más que de FORMACIÓN, podría ser de **TRANS-FORMACIÓN «directiva, sindical y política»**, al objeto de iniciar la construcción de este Proyecto con la MÍNIMA resistencia al cambio y la MÁXIMA implicación de Directivos y Sindicalistas.

(La reciente HUELGA de la Administración de Justicia en Galicia podría haber sido canalizada «inteligentemente» a través de **diversas soluciones que se contemplan en la aplicación de este TRABAJO**, evitando -con ello- el «enrocamiento» de las PARTES en la Negociación del Conflicto. Ver página 79).

2º) Otra Actividad importante (para desarrollar eficazmente el presente TRABAJO), es la **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO** (Ver página 44), cuya actividad tiene unos claros **objetivos de motivación e implicación** de los funcionarios y empleados, los cuales detallaremos más adelante.

(El «**procedimiento operativo**» de dicha Evaluación estaría elaborado -de manera conjunta- entre Directivos y Sindicalistas).

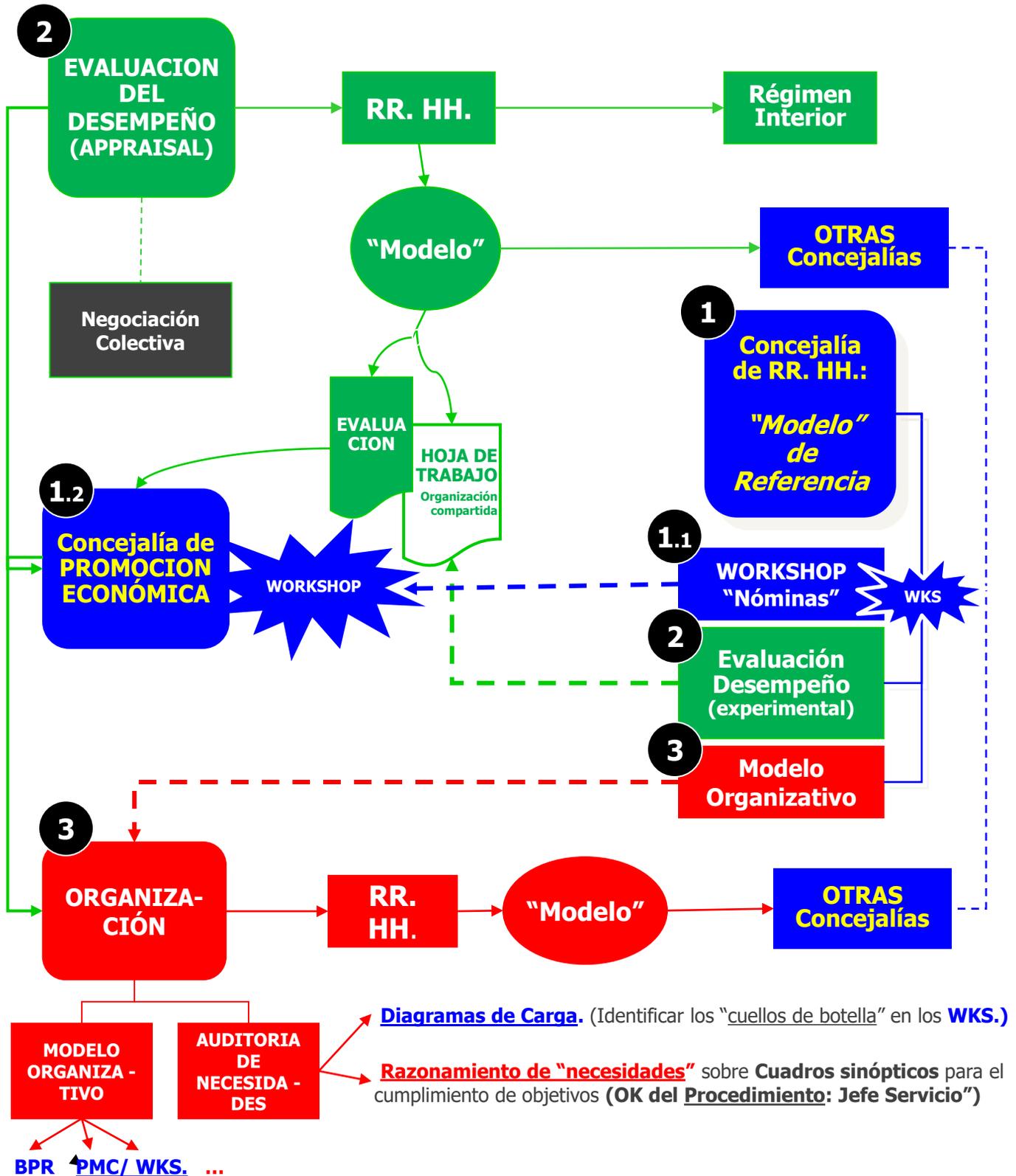
3º) Como cierre de este «paquete de actividades», a realizar en esta primera etapa, siguiendo la metodología de los WORKSHOPS, pasamos a «construir» el MODELO ORGANIZATIVO de trabajo y la AUDITORÍA de Necesidades, analizando las «cargas de trabajo» con el responsable de la Unidad de Recursos Humanos.

Y, por supuesto, como actividad «complementaria», derivada del presente ESTUDIO, analizamos (como BREVE ANEXO), la Proyección hacia el Empleo Juvenil «de calidad», puesto que sería absurdo desaprovechar esta ocasión para optimizar los SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO y, no comenzar a construir, aprovechando la labor de «optimización» de este Servicio Público, la deseada orientación hacia los múltiples YACIMIENTOS DE EMPLEO que podrían presentarse tras ensayar este TRABAJO de ESTUDIO E INVESTIGACIÓN.... Y de PROPUESTAS de OPTIMIZACIÓN Y EMPLEO DE CALIDAD.

A continuación se expone un ESQUEMA que, de forma interaccionada, recoge las 3 principales ACCIONES RECOMENDADAS para estos primeros tres meses iniciales, los cuales nos permitirán observar su eficiencia y eficacia a través de la evolución de los resultados.

Esquema RESUMEN del Análisis e Investigación previa.
 (Llevado a cabo fundamentalmente en el Área de RR. HH.)

«ORGANIZACIÓN COMPARTIDA»



2.1- Análisis de situación y del Sistema operativo ...

Seguidamente pasamos a realizar el **ANÁLISIS** de los **documentos de trabajo** que hemos diseñado, conforme hemos ido observando la situación y el sistema operativo de trabajo de la Unidad de RR.HH.:

1.- HOJA DE TRABAJO, a fin de reconocer (a grandes rasgos), la ocupación actual de cada funcionario y/o empleado. (Se identifican las responsabilidades principales y tiempo global de ocupación).

Se utiliza la primera página de la «Evaluación del Desempeño». (Pág. 14)

2.- CUADRO SINÓPTICO «PARCIAL» para la visión global de las diferentes ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES de la Unidad General de RECURSOS HUMANOS, partiendo de las HOJAS DE TRABAJO citadas en el capítulo anterior. (Página 15)

En dicho cuadro se identifican a las personas que, en mayor o menor grado, se responsabilizan directamente de las «grandes actividades», dividiendo estas según se refiriesen a:

- Dirección y Gestión. (Toma de decisiones).
- Administración. (Tramitación).
- Organización. (Análisis y Planificación).

3.- ORGANIGRAMA FUNCIONAL de RR.HH., elaborado a partir de la visión panorámica que nos han ofrecido los CUADROS sinópticos anteriores.

(Se destacan en **color rojo**, aquellas **NUEVAS Tareas o Actividades** que va a tener que asumir la UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS). (Página 16)

4.- Esquema de RELACIÓN ENTRE ACTIVIDADES, que es el documento que pretende servir para «romper» con la estanqueidad de las Áreas existentes en el Ayuntamiento, al interrelacionar las actividades y mostrarlas con su función interna de «Clientes o Proveedores», orientadas todas ellas hacia una Dirección «**por PROCESOS**», en lugar de hacerlo con una Dirección «**por FUNCIONES**». (Ver páginas 17 y 65)

(En este caso, el esquema de la página 17, refleja solamente las Divisiones o Secciones operativas de la UNIDAD de Recursos Humanos, pero pretende ser una «referencia» para poder visualizar -de manera semejante- todas las UNIDADES de las distintas Concejalías... y observar la relación de «funcionamiento» que existe entre ellas).

NOTA FINAL: Conviene hacer especial mención a que, la realización del presente Análisis de situación, ha sido llevado a cabo con la participación y total implicación de los funcionarios y empleados de la UNIDAD de la CONCEJALÍA que nos ha servido de «Modelo de referencia»: **RECURSOS HUMANOS Y RÉGIMEN INTERIOR.**

Para poder pasar con éxito a la **SEGUNDA PARTE**, de **PROPUESTAS DE MEJORA**, ha resultado primordial la realización del «**WORKSHOP DEMOSTRATIVO**» de 5 días, como parte troncal del presente **Análisis de Situación y de la Investigación de sus causas.**

Precisamente, con dicho «**WORKSHOP demostrativo**» (conjuntamente con la **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**), cerramos el **ANÁLISIS** de esta **PRIMERA PARTE** del **ESTUDIO.**

NOMBRE: **CARLOS**APELLIDOS: **SUAREZ DE LA FUENTE**Nº EMPLEADO: **367****AREA I.- RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:**Describe tu trabajo tal como lo ves en cuanto a tus **responsabilidades principales**.Contestar a las **siguientes preguntas** podría ayudarte a identificar las responsabilidades principales de tu trabajo:

- 1.- ¿Qué resultados importantes se esperan de ti?.
- 2.- ¿A qué le da mayor importancia tu supervisor?.
- 3.- ¿A qué dedicas más tiempo y esfuerzo?.
- 4.- ¿Qué cosas importantes no se realizarían si tu trabajo no existiese?.

(Enumera e incluye como ANEXOS los documentos con los que trabajas. / El % de dedicación anual y su distribución son simplemente "orientativos")

ii ATENCION!!!: Solo presentamos esta 1ª Hoja de EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

No obstante, el resto (Contribuciones importantes, Dificultades en el desempeño y Planes de acción), también están disponibles para quién lo solicite.

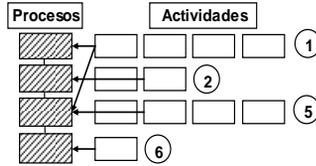
Nº	RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	% s/ ocupación total
1	<i>Controlar que todas las retribuciones respondan a la uniformidad que se derive de las "bandas salariales".</i>	10 %
2	<i>Calcular y controlar las repercusiones económicas por aumentos de las retribuciones, tanto se refieran a la Negociación Colectiva, como a aquellas "no presupuestadas"</i>	15 %
3	<i>Estar informado de los niveles y sistemas de remuneración en otras Corporaciones (dentro de la misma Comunidad Autónoma).</i>	5 %
4	<i>Introducir en el "programa de explotación de nómina" aquellas INCIDENCIAS (enfermedad, ausencias, permisos, horas extras, etc.), que permitan el abono "exacto" de la NOMINA.</i>	50 %
5	<i>Gestionar la estadística derivada de la NOMINA y trasladarla a CUADROS DE GESTION para disponer de una operativa Masa Salarial.</i>	15 %
6	<i>Atender y solucionar todas aquellas "reclamaciones" de los empleados, en materia de retribuciones y cotizaciones a la Seguridad Social.</i>	5 %

2.- Cuadro sinóptico "parcial" ...

UNIDAD GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

- 1.1. Gestión y Dirección (Decisión)
- 1.2. Administración (Tramitación)
- 1.3. Organización (Análisis y Planificación)



Personal Resp. Directa

- 1.- Lorenzo
- 2.- Oscar
- 3.- Mati
- 4.- Angel
- 5.- Gema
- 6.- Paloma
- 7.- Chini
- 8.- Beatriz
- 9.- Jesús

Apoio

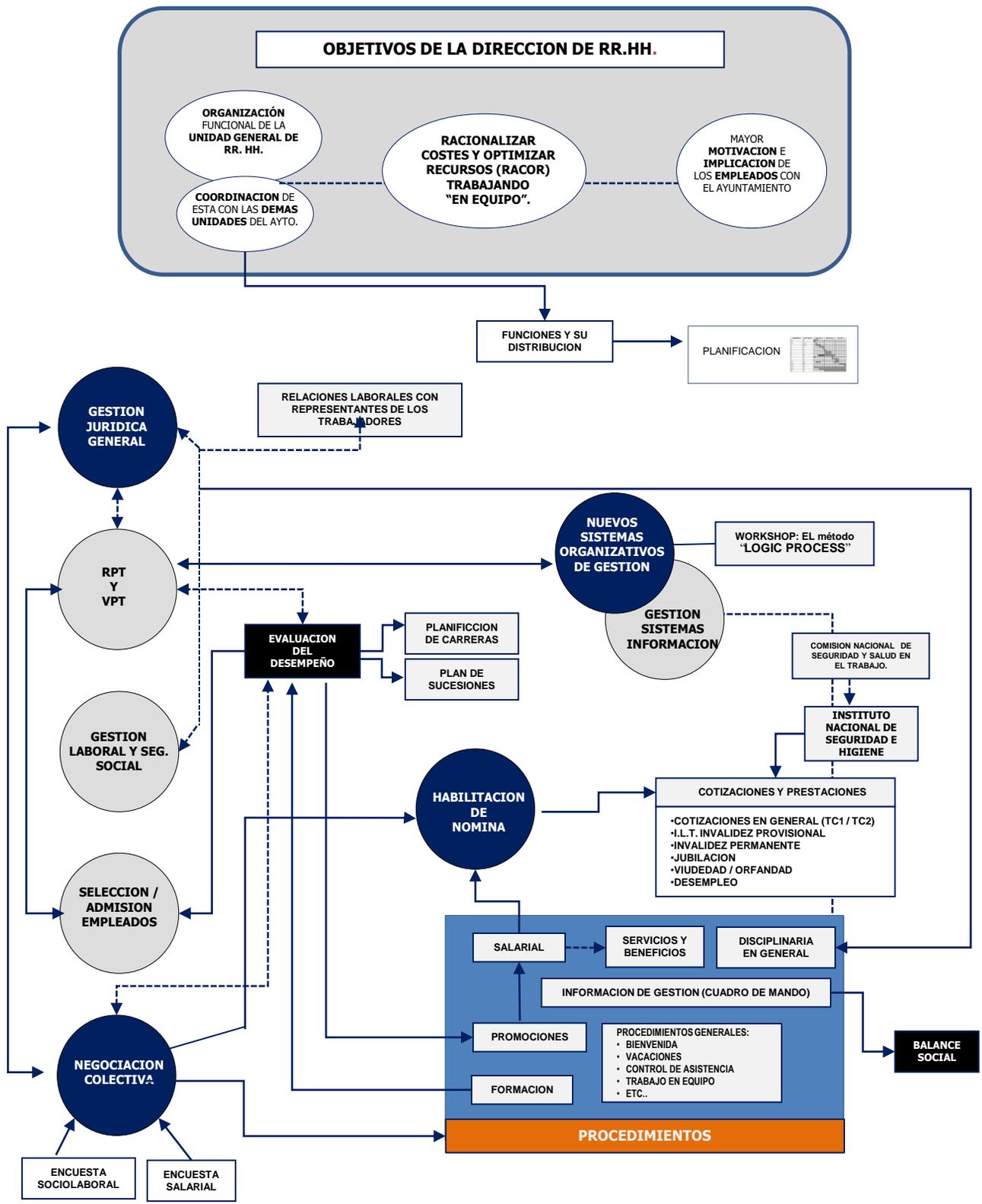
- 10.- Manolo
- 11.- Encarna
- 12.- Javier
- 13.- Téc. Gest.M.
- 14.- Juan
- 15.- A. Toril
- 16.-
- 17.- Luis Medrano
- 18.- Eurodirsa
- 19.- Ases. Jurídica
- 20.-

Grupos 1.1 & 1.2: GESTION Y ADMINISTRACION (Continuación)			Responsables Directos														APOYO								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
D1) GESTION TECNICA Y ADMINISTRATIVA EN GENERAL	GESTION ADMINISTRATIVA	JUBILACIONES Y CESES	X																			X			
		PROGRAMA GESTION DE RR.HH.	x											X											
		CONTROL PRESUPUESTARIO						X			X	X		X											
		CERTIFICADOS Y "HAGO CONSTAR"			X				X																
		SEGUROS DE VIDA Y ACCIDENTE		x							X														
		FONDO DE ACCION SOCIAL	X	x																					
	GESTION ADVA. "RELACIONADA CON LA NOMINA"	BECAS POR ESTUDIOS DE HIJOS A EMPLEADOS																							
		CONTROL PRESENCIA e ITs							X					X											
		GRATIFICACIONES, HORAS EXTRAS Y KILOMETRAJE									X		X												
		VACACIONES Y PERMISOS		x					X																
		PRESUPUESTO PERSONAL (Cap. I)									X	X		X											
D2) GEST. TECNICA EN PARTICULAR		PROYECTO MEJOR: ORGANIZACIÓN DE PROCESOS (A Directores Generales)	X	x											x							x	X		
E) NOMINAS Y SEGUROS SOCIALES	INCIDENCIAS										X	x													
	FORMALIZACION Y ELABORACION DE LAS NOMINAS (AYTO Y PATRONATOS)										X		X												
	INFORMES	X									X														
	PRODUCTIVIDAD										X		X												
	RETENCIONES										X		X												
	CERTIFICACIONES										X		x												
	RECIBOS / FINIQUITOS										X		X												
	SEGUROS SOCIALES										X		X												

3.- ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE RR. HH.



4.- RELACION ENTRE ACTIVIDADES



2.2- Problemas detectados ...

Seguidamente pasamos a exponer aquellos **PROBLEMAS** que, gracias a los WORKSHOPS realizados, y como miembros del equipo de análisis e investigación, hemos considerado **más destacables**:

- a) **Excesiva y compleja burocracia** (verbal, no escrita) en todos los procedimientos operativos de las distintas Unidades del Ayuntamiento.
- b) **Desconocimiento**, por parte de todos los funcionarios y empleados, de los «**índices de satisfacción interna**» entre las distintas Unidades.
- c) **Los servicios de apoyo informático** son «estandarizados» y no aportan sistemas que **agilicen y mejoren la gestión operativa** de la Concejalías. (Es decir, NO se consideran «PROVEEDORES internos» con la obligación de ofrecer un servicio eficaz).
- d) **NO existen protocolos escritos** de, al menos, aquellos **procesos** considerados como «**críticos**» en ninguna de las Unidades de las distintas Concejalías, lo cual impide establecer claramente responsabilidades profesionales.
- e) **Se trabaja** con un modelo organizativo **por FUNCIONES**, en lugar de hacerlo **por PROCESOS**, teniendo en cuenta los **OBJETIVOS** generales.

f) NO se dispone de PROFESIOGRAMAS que argumenten con suficiente rigor las «**responsabilidades principales**» y los perfiles profesionales de los NUEVOS puestos a cubrir.

g) El conocimiento y la experiencia de los empleados «veteranos» **NO es transferido** a los de NUEVO ingreso. (Novatos).

h) Faltan planes de «sustitución automática» y, por ello, la ausencia de cualquier empleado, de forma «transitoria o definitiva», ocasiona **graves alteraciones** en el funcionamiento de las Unidades.

i) NO existen criterios de «prioridad» en los trabajos, con lo cual **¡TODO ES PARA HOY!**.

A los efectos de este TRABAJO de INVESTIGACIÓN y de **ANÁLISIS Y PROPUESTAS de tipo «organizativo»**, cuya «puesta en marcha» debe quedar DEMOSTRADA EN TRES MESES, los mencionados PROBLEMAS son lo suficiente relevantes como para comenzar a efectuar **PROPUESTAS DE MEJORA Y PLANES DE ACCIÓN** que permitan obtener los OBJETIVOS de «**optimización de recursos**» objeto del ESTUDIO que nos ocupa.

Y, por supuesto, los citados PROBLEMAS han sido identificados, aprovechando los WORKSHOPS que se han realizado sobre el Proceso de NÓMINAS y otro del protocolo de FORMACIÓN a Desempleados, cuya responsabilidad es de la Concejalía de Promoción Económica. (Ver **página 11**).

2.3.- Metodología operativa (Workshops LOGIC PROCESS)

Somos conocedores de múltiples METODOLOGÍAS que, al amparo de las NORMAS de control y gestión de la calidad, nos han invadido durante los últimos treinta años. Y que, de acuerdo con los diferentes modelos, recomendados y/o impuestos por Organismos de ámbito internacional, han marcado nuestras «pautas de conducta» dentro de las Empresas y Administraciones Públicas.

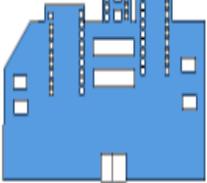
*Y que, por tal motivo, se han invertido grandes cantidades de recursos (tiempo, dinero, personas, etc.), y se han adquirido técnicas o sistemas organizativos (SPC, BPR, BMK, TQM, Six-Sigma, Lean, ...), que, tras haber sido puestas a disposición de los empleados, «no han sido utilizadas, de forma práctica y eficaz» por una sencilla razón: **iPorque se limitaban a ENSEÑAR, en lugar de AYUDAR!***

Los jóvenes de Up!, en plena crisis, cuando andaban «a la busca y captura» de un empleo de calidad (www.eurodirsa.es/web/?p=124), han tenido la suerte de haber encontrado (www.eurodirsa.es/web/?p=316) el Proyecto ALIANZA, el cual se basa en el Proyecto «organizativo» MERCURIO, que era el que, ya por entonces, las Empresas y Administraciones Públicas, le demandaban a EURODIRSA ... porque AYUDA, no ENSEÑA.

*Sin perjuicio de que, el **LOGIC PROCESS**, que es la METODOLOGÍA empleada para «optimizar los recursos», se pueda observar a través de los «enlaces» que se contemplan en la página 23, aquellas personas que tengan «mayor interés», pueden también hacerlo a través del enlace <https://prezi.com/view/dJTz3eCXQA3GQgeWN6K5/>*

EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD

CENTRO de NEGOCIO



ORIENTADO A LA PRODUCCION

ORIENTADO AL CLIENTE

LA CALIDAD

SE CONTROLA

SE ASEGURA

SE GESTIONA

¿POR QUÉ SE ACTÚA?

PORQUE "SE DETECTA UN ERROR"

PORQUE HAY OBJETIVOS

¿CÓMO SE ACTÚA?

CORRIGIENDO ERROR

**MODIFICANDO
PROCEDIMIENTO**

ELIMINANDO LAS CAUSAS

¿PARTICIPAN TODAS
LAS PERSONAS?

NO SE ESPERA

NO ES IMPRESCINDIBLE

Es imprescindible

¿CÓMO SE MATERIALIZA?

PLAN DE INSPECCIÓN

MANUAL DE CALIDAD

SISTEMA DE GESTIÓN

**HERRAMIENTAS
CONCRETAS**

*** S P C**
(Control estadístico
del proceso)
*** Control de
gestión**

*** Normas
ISO**
***Acredita-
ciones**

*** Q F D * T Q M**
*** B M K * B P R**
*** SIX SIGMA**
*** LEAN * P M C**

ACCIONES

ARREGLAR

PREVENIR

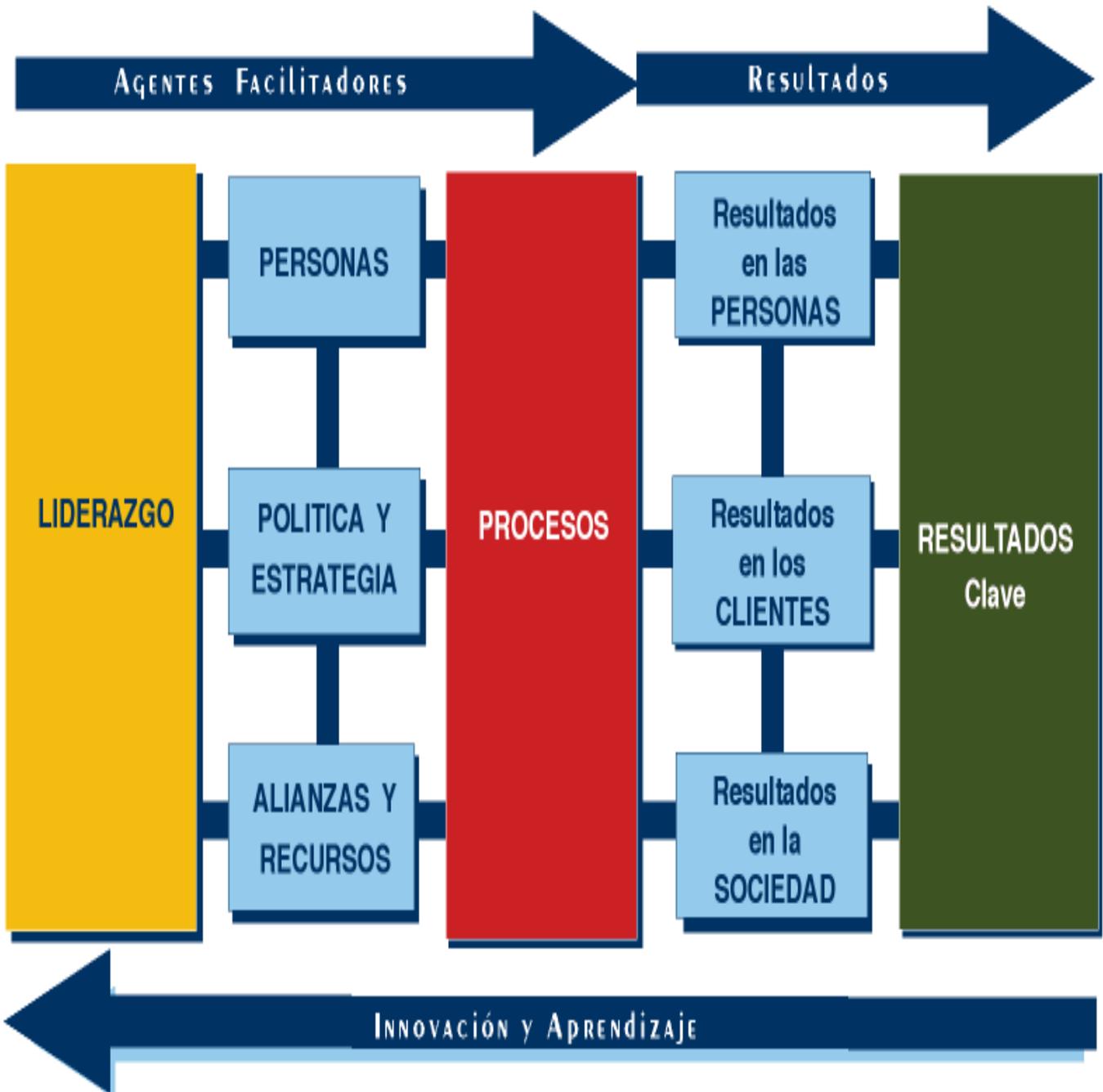
MEJORAR

TENDENCIAS

CAMBIO CULTURAL HACIA LA GESTIÓN DE LA MEJORA

Modelo europeo de excelencia

Modelo de LA EFQM



Diferentes sistemas «organizativos» de gestión

La Metodología LOGIC PROCESS:
www.eurodirsa.es/web/?page_id=308

El Proyecto "organizativo" MERCURIO:
www.eurodirsa.es/web/?page_id=314

1) El éxito de este MODELO «organizativo se apoya fundamentalmente en una revolucionaria metodología de "gestión de procesos operativos", cuya herramienta de "mejora continua" no tiene nada que ver con los sistemas tradicionales de Gestión de calidad: Reingeniería de procesos, calidad six-sigma, lean manufacturing, etc.).

El origen de dicho sistema hay que ubicarlo en el sector de automoción, en donde se busca permanentemente la máxima rentabilidad de los recursos utilizados, al objeto de ser competitivos; es decir, ser mejor que los rivales empresariales en CALIDAD, SERVICIO y PRECIO.

2) Tal Metodología es la base principal del Proyecto «organizativo» para la "optimización y mejora" de cualquier actividad, destacando fundamentalmente "la forma cómo las empresas utilizan sus recursos".

Se recomienda observar el VIDEO en <https://vimeo.com/21189889>

3) Una vez comprobado el éxito de la aplicación del LOGIC PROCESS, es cuando se extiende tal metodología a todos los procesos del ÁREA seleccionada como "modelo" de referencia. Tal extensión, es lo que identificamos como Proyecto MERCURIO , o como Proyecto ORCE, según sea el campo de aplicación sobre el que se actúe .

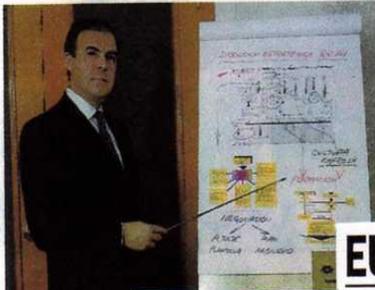
(Un ÁREA o la TOTALIDAD de la EMPRESA y/o sus PROVEEDORES principales).

LA CONSULTORÍA GARANTIZADA

La consultoría es un negocio que, según sus críticos, gana dinero a base de vender ideas que no siempre resultan. Para acabar con esa mala fama, la consultoría de dirección Eurodirsa ha desarrollado un programa de gestión de procesos denominado **Programas y Técnicas para la Mejora Integral y Continua (PMC)**. La novedad de este programa es que los honorarios cobrados por Eurodirsa dependen de las mejoras medibles que se hayan producido en temas de calidad, productividad, tiempo de respuesta, espacio ocupado o *stocks*. Para ello, se realizan sesiones de trabajo denominadas *workshops* en un tiempo récord, tan solo cinco días. A lo largo de 1995, ya ha sido experimentado por empresas como Eroski, Citroën o Aldeasa.



Reconocimiento
de A. E.
a Eurodirsa por el
LOGIC PROCESS



Isidro Villar,
presidente de
Eurodirsa.

ha concedido a

EURODIRSA

por **Método de Gestión de Procesos**

como una de
las cien mejores ideas
lanzadas al mercado
durante el año 1995

El director. Madrid, enero 1996

100

**MEJORES
IDEAS**

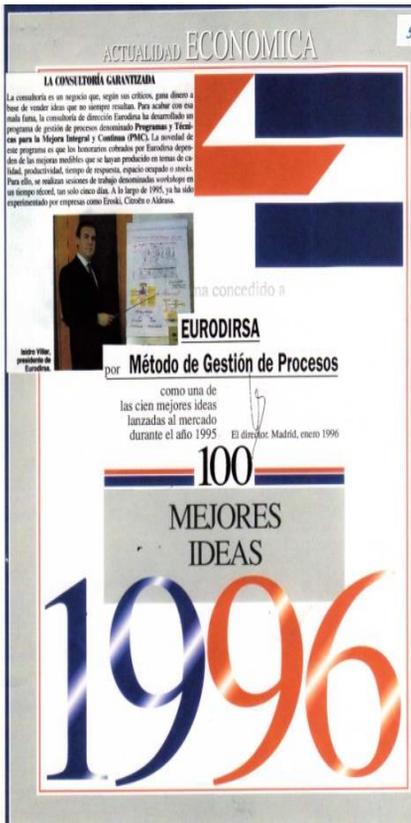
**El método
LOGIC
PROCESS**

www.eurodirsa.es/web/?page_id=308

1996

EL LOGIC PROCESS

www.euodirsa.es/web/?page_id=308

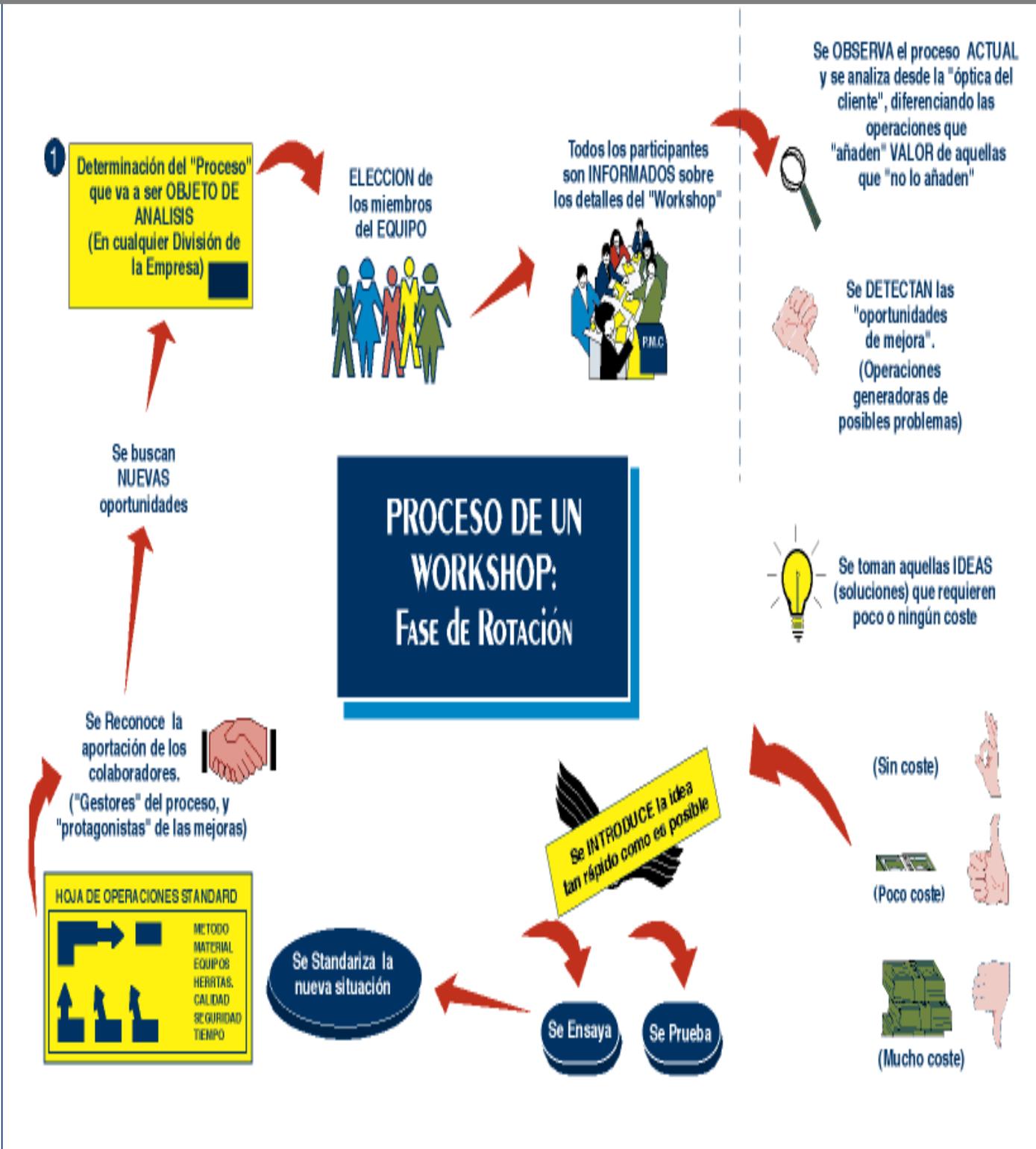


Es una **“sesión de trabajo”** de organización, durante **5 DÍAS**, en donde un Equipo de empleados de la Empresa o AA.PP. determina aquellos parámetros que pretenden gestionar y mejorar, de acuerdo con un **“Método ORDENADO”**, basado en la participación y creatividad, y con una filosofía de **“trabajo en equipo”**.



ORGANIZAR es el **arte** de lograr que, personas que realizan tareas **“RUTINARIAS”**, las conviertan en **“EXTRAORDINARIAS”**.

Proceso operativo del LOGIC PROCESS ...



WORKSHOP

metodología



para optimizar el proceso de:

***Gestión de Nóminas:
"Incidencias más relevantes"***

Ayuntamiento
Concejalía de Recursos Humanos

	Páginas
1.- Introducción.....	3
1.1.- Sesión de sensibilización.....	3
1.2.- Constitución del Equipo.....	3
1.3.- Objetivos y Beneficios.....	4
1.4.- Identificación del proceso a mejorar.....	4
- Organigrama general del Ayuntamiento.....	5
- Esquema de "interacción de procesos".....	6
2.- Desarrollo operativo.....	7
- ¿Qué es el LOGIC PROCESS?.....	7
- Bases para el desarrollo de un workshop.....	7
- Cronología de un workshop.....	8
2.1.- Delimitación del proceso a mejorar.....	9
2.2.- Flujograma de Visión GLOBAL del proceso.....	11
3.- Descripción del proceso actual.....	12
3.1.- Descripción general del proceso de Nómina.....	13
3.1.1.- Flujograma PARTICULAR del proceso de Nómina.....	15
3.2.- Descripción general de los subprocesos de I. T.S.....	16
3.2.1.- Flujograma PARTICULAR de los subprocesos de I. T.S.....	18
3.3.- Descripción general de los subprocesos de HH. EE. y Gratificaciones.....	19
3.3.1.- Flujograma PARTICULAR de los subprocesos de HH. EE. Y Gratif....	21
4.- Oportunidades de Mejora (Problemas).....	22
5.- Propuestas de Mejora (Soluciones).....	26
6.- Presentación de Resultados y Conclusiones.....	28
7.- Acciones posteriores al Workshop.....	32

Objetivos y Beneficios para el AYTO. y sus EMPLEADOS:

Objetivos.-

DEL AYUNTAMIENTO:

- * **Racionalizar los Costes y Optimizar los Recursos (RACOR).**

DE LOS EMPLEADOS:

- * **Mayor desarrollo profesional y adiestramiento en sistemas organizativos de gestión y de trabajo en equipo.**

Beneficios.-

PARA EL AYUNTAMIENTO:

- * **Lograr el OBJETIVO arriba citado, con la participación directa de sus propios empleados.**

- * **Asegurar el equilibrio presupuestario.**

PARA LOS EMPLEADOS:

- * **Disponer de una mayor visión global de los procesos de toda la Unidad.**
- * **Aumentar las posibilidades reales de promoción interna.**

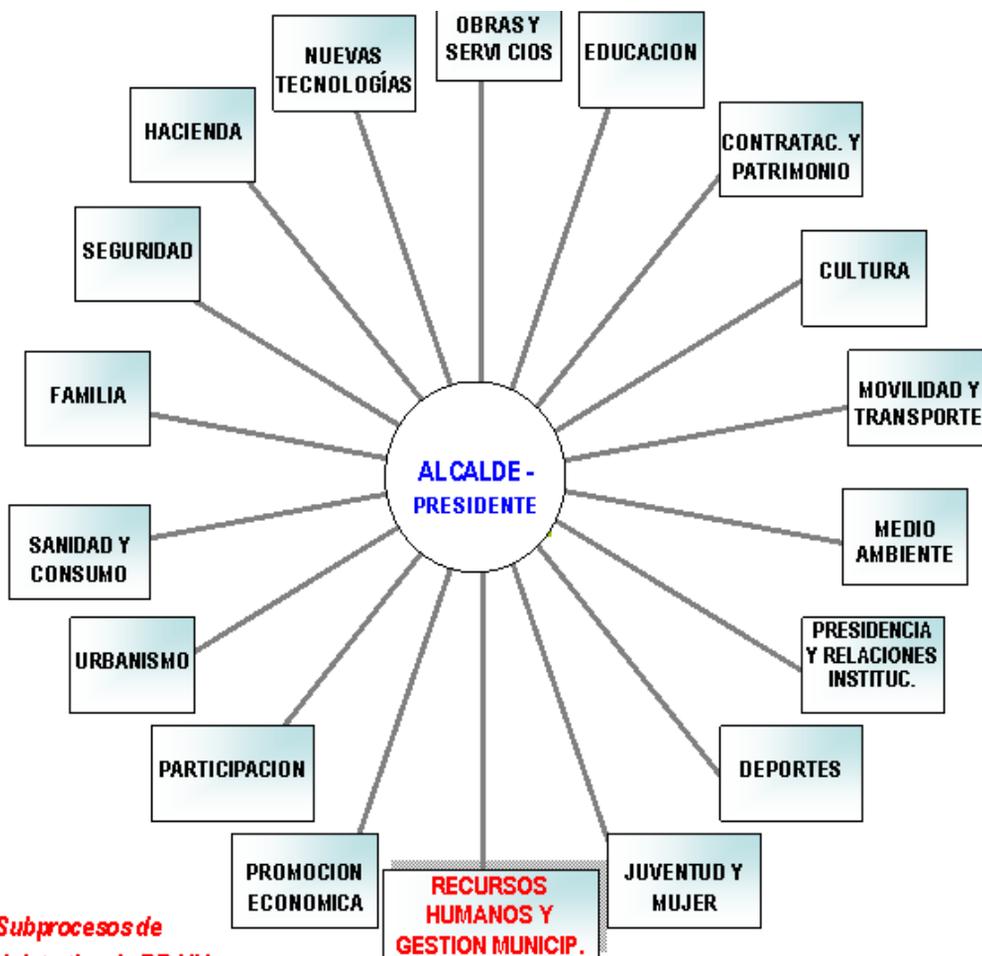
1.4.- IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR:

Tras considerar a la CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS como la más idónea para iniciar el WORKSHOP DEMOSTRATIVO (también definido como "piloto"), así como para coordinar el PROYECTO MERCURIO (MEJOR), que sería el vehículo principal para extender la mejora de procesos a todo el Ayuntamiento, se ha identificado para mejorar, como PROCESO DE "PRUEBA", el de GESTION DE NOMINAS.

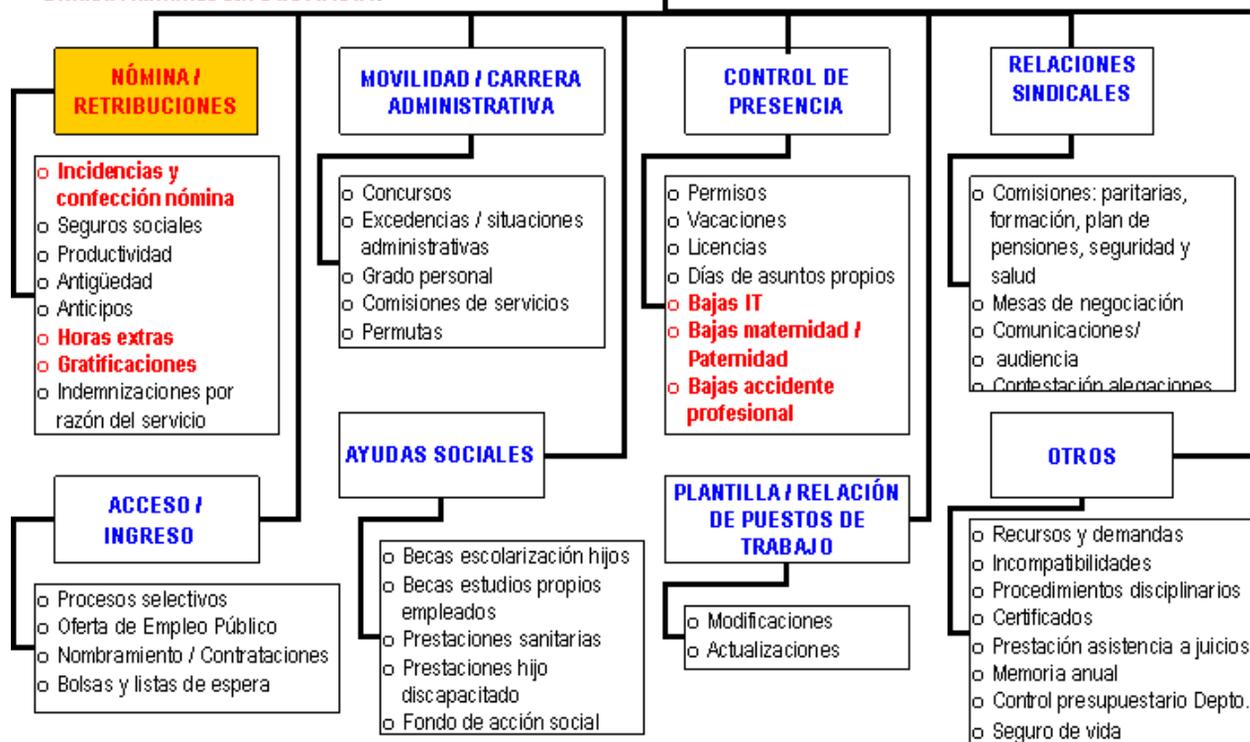
(En él se incluyen los subprocesos o actividades relacionadas con las INCIDENCIAS MÁS RELEVANTES, igualmente expuestas en el siguiente organigrama).

ORGANIGRAMA DEL AYUNTAMIENTO

Modelo de Gestión: Dirección por Procesos



Procesos y Subprocesos de
Unidad Administrativa de RR.HH.

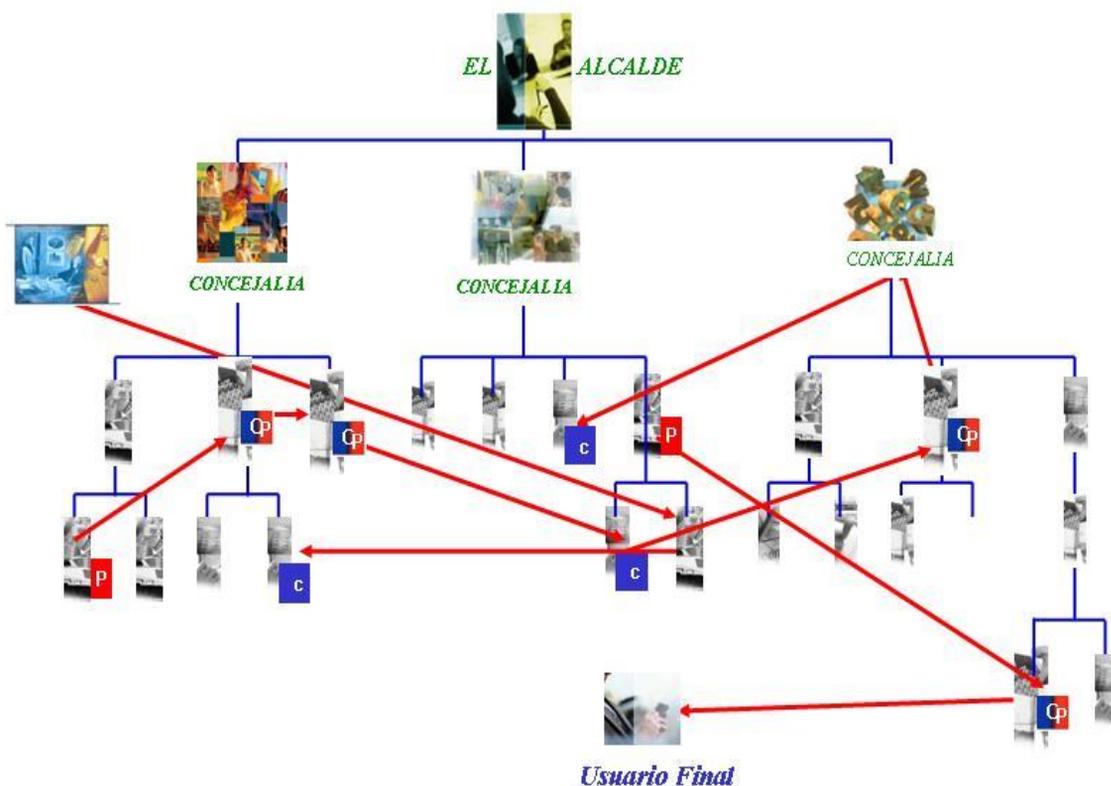


2.- Desarrollo operativo ...

A continuación se presenta, a título de ejemplo, un esquema del **FLUJO DE PROCESOS** en el **AYUNTAMIENTO**.

Cp Clientes y **P** Proveedores INTERNOS de una **DIRECCION POR PROCESOS**

Cada Concejalía es responsable de una serie de procesos y actúa como lo haría una Empresa independiente, obligada a dar el mejor servicio a sus Clientes Internos.



3.- Descripción del proceso actual

En esta etapa, hemos procedido a reflejar de forma individual e inequívoca, todas las tareas que conforman las actividades que comprende el proceso.

*Una vez descritas cada una de las tareas se han identificado aquellas que **"AÑADEN VALOR"** (AV), y las que "No Añaden Valor" (N/AV) al cliente del proceso, siendo conveniente aclarar en este punto que no necesariamente se puede prescindir de todas las tareas que no añaden valor, puesto que, aunque NO añadan valor, pueden resultar imprescindibles como tareas previas a aquellas que SI añaden valor.*

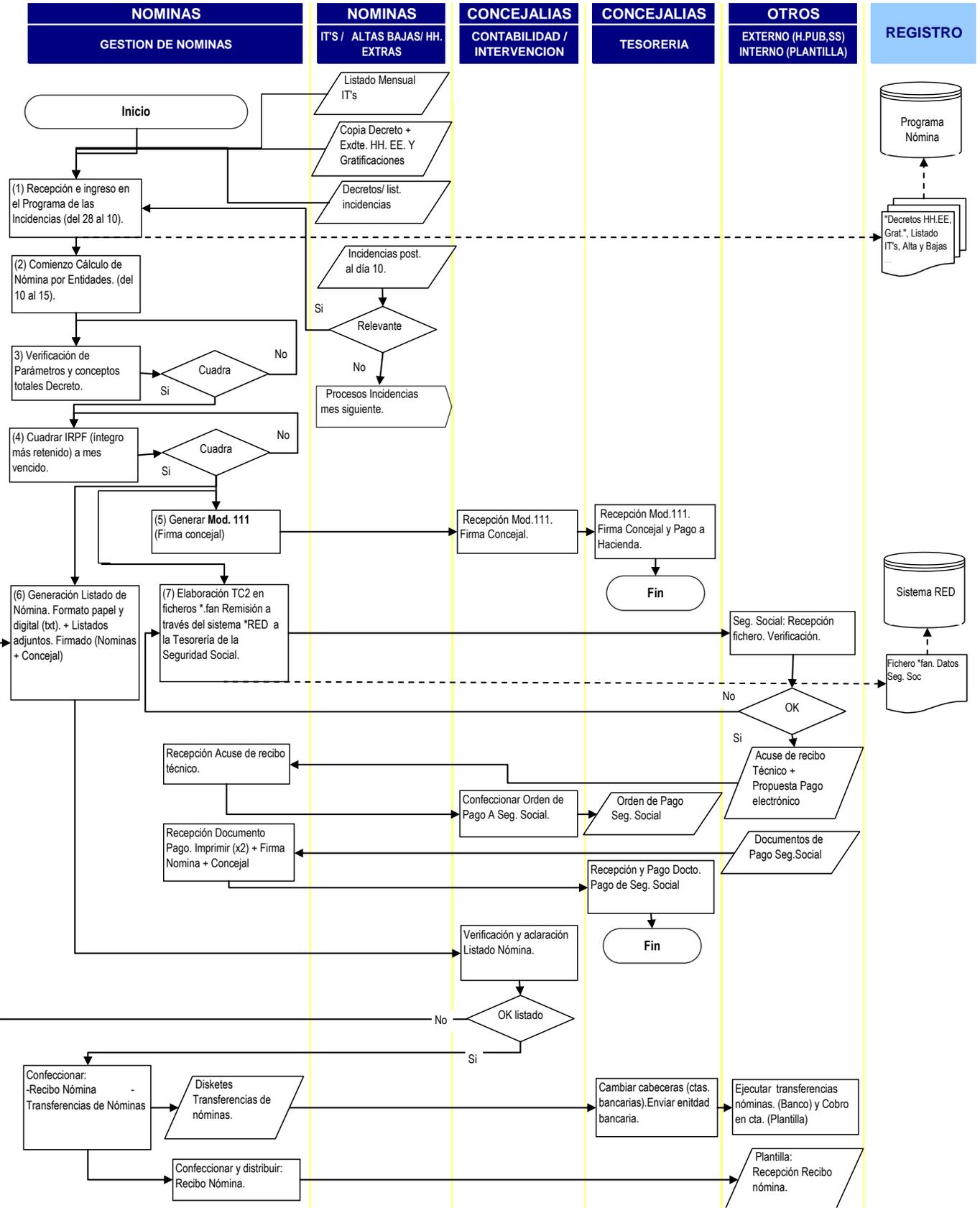
TOTAL DE TAREAS DESCRITAS	TAREAS CON VALOR AÑADIDO
134	42

nº	DESCRIPCIÓN PROCESO DE NOMINA	N/ AV	A V	OBSERVACIONES
1	Se reciben incidencias a partir del día 10 : Altas y Bajas, Extras, ITs,... que se dejan para el próximo proceso	X		Excepto IT's las demás incidencias van con el decreto de aprobación o no se cursan.
2	Antes del día 28 Si la incidencia afecta directamente este mes fuera importante a la nómina; se ingresa	X		Se intenta introducirlo preferentemente en el periodo (siempre que no estén en contabilidad los ficheros)
3	En algún caso si la incidencia tiene una importancia económica se saca del archivo de nómina general y se haría un registro complementario de esa persona	X		Es muy excepcional
4	Cerrado el ciclo anterior (día 28) se introducen las incidencias en el programa de nóminas	X		2 personas van introduciendo las incidencias recibidas en el programa de nóminas (del 26 al 10).
5	Complementar ingresos de incidencias con modificaciones que corresponda. (ITs y otros casos extraordinarios)	X		Son regularizaciones y su origen es interno (al ingresar la incidencia el sistema no actualiza automáticamente otros datos: seguros sociales, IRPF,...)
6	Comienza el cálculo por Entidades de la nómina: Ayuntamiento (personal funcionario y personal laboral), Patronato de Cultura y Patronato de Deporte.	X		
7	Verificación de parámetros. (Ej. Una nómina sin líquido o con líquido negativo)	X		
8	Verificar que conceptos de Nóminas coincide con los totales de decreto (Cuadre de la Nómina). Se hace unas 6 veces al año.	X		Comprobar que los distintos conceptos que son incidencias están de acuerdo con la cantidad reflejada en el decreto.
9	Si un concepto no cuadra se revisa individualmente cada nómina y su resultado en un decreto. (El 100% de los problemas se soluciona)	X		Si la suma de nómina es inferior no pasa nada pero si es superior al decreto (o se modifica un parcial -una persona- o el total y dejar para el periodo siguiente.
10	Se cuadra IRPF (íntegro + retenido) a mes vencido.		X	Va a Hacienda
11	Generar el 111 correspondiente al mes anterior.	X		
12	Se revisa, corrige si corresponde.	X		
13	El 111: Firma + Concejal y se envía a Contabilidad.		X	
	(Contabilidad a Tesorería y esta a Hacienda).			
14	Se confecciona listado de nómina (Ordenado por partidas presupuestarias).	X		Firmado por Nóminas + Concejal y se envía a Contabilidad el listado + formato electrónico para su proceso por contabilidad.
15	Firmado por Nóminas + Concejal y se envía a Contabilidad:		X	
	- el listado en papel y en soporte magnético (*.txt). Para su proceso por contab.			
	- listados de costes de Subvenciones y Convenios correspondientes al mes anterior.			
	- listados de cuotas de Sindicatos			
	- listados de cuotas de huérfanos de Policía			
	- listados de retenciones judiciales y embargos de salarios			
	- fotocopias de todos los decretos que afectan a nómina			
	- listado de aplicación de prestaciones de la Seguridad Social a básicas y complementarias			

3.1.1.- FLUJOGRAMA "PARTICULAR" del *Proceso de NOMINA:*

Código	Gestión de Nóminas: Confección y Pago Nómina del Mes	Revisión
		1.0

Flujograma

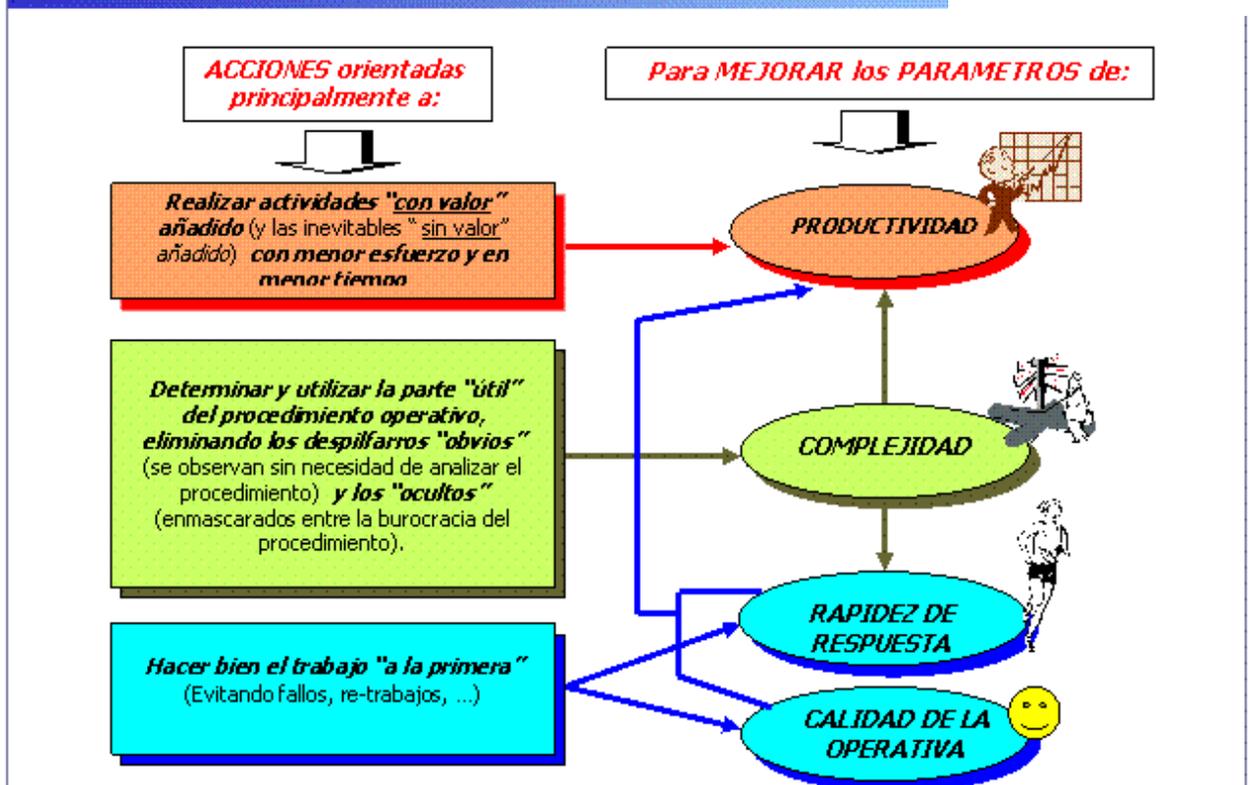


4.- Oportunidades de Mejora (Problemas)

Tras la descripción del proceso, los integrantes del Grupo de Trabajo analizan las tareas y relacionan las Oportunidades de Mejora (problemas) que se producen en la operativa del proceso.

Los problemas afectan al proceso y provocan retrasos, ineficiencias, re-trabajos, etc. y, si no se eliminan, inciden negativamente en los parámetros para las mejoras de la productividad, calidad, tiempo, complejidad, rapidez y satisfacción del usuario o cliente, entre otros parámetros que se pretendan optimizar.

Relación entre acciones concretas y parámetros que se mejoran con el "Logic Process"



OPORTUNIDADES DE MEJORA DETECTADAS:

26

nº	PROBLEMAS PROCESO NOMINAS	TARE A	OBSERVACIONES	Paráme tro afectad o
1	Los 3 días anteriores al cierre del mes, se recibe el 60% de incidencias originando recargas de trabajo.	1		1 y 5
2	Pérdida de tiempo en introducir incidencias originadas por incumplimientos de plazos en informar incidencias.	2 y 3		5
3	Se pierde mucho tiempo en hacer coincidir totales de nómina con totales de decreto.	8		5
4	Cuadre de listados de nómina con listados de costes de subvenciones, cuotas sindicales, cuota huérfanos, policía, retenciones judiciales, embargos, causa muchos problemas.	8 y 9		1, 4 y 5
5	Se pierde tiempo con aclaraciones, modificaciones y correcciones de nóminas y listados.			5 y 2
6	Es una pérdida de tiempo el grabar 6 disquetes con las transferencias además de la dificultad de encontrar este tipo de soporte obsoleto			4 y 5
nº	PROBLEMAS PROCESO ENFERMEDAD COMÚN	TARE A	OBSERVACIONES	Paráme tro afectad o
1	Generalmente los partes de baja remitidos por fax no son legibles.	1		4
2	Sistema de adelantar y retrasar fecha puede generar problemas por olvidos, omisiones, etc.	2, 3 y 8		2 y 5
3	Informaciones de altas y bajas y partes de confirmación recibidos fuera de plazo.	1, 6, 11, 13, y 14	Puede tener repercusiones económicas (sanciones, regularizaciones...). Es el mayor problema con las ITs. El plazo legal es de 3 días y recuperarlo del trabajador es complicado y burocrático. Nunca se ha realizado.	3 y 5
4	En bajas que originan cese en el empleo no se tiene oportunamente la información los que puede provocar	1, 13 y 14		4 y 6
	- Continuar cotizando cuando puede causar baja		Sustituto (sólo afecta personal laboral)	
	- Mantener sustituto en nómina pudiendo pasar a Indefinido		El sustituto que sigue en el empleo con la persona sustituida de nuevo en la empresa, es alta automática.	
nº	PROBLEMAS PROCESO ACCIDENTE LABORAL	TARE A	OBSERVACIONES	Paráme tro afectad o
1	No siempre se recibe la comunicación de accidente en plazo originando:	1	Es efectivo desde el día siguiente	4, 5 y 6
	- No deducción de prestación de accidente			
2	Parte de accidente de servicio médico no incluye codificación usado por la Mutua. Pérdida de tiempo, posibilidad de error en codificación.	3	Programa MECTRA (programa específico del Min. De Trabajo que utiliza el Servicio Médico del Ayuntamiento) y DELTA (programa de parte de accidentes obligatorio para interactuar con la Mutua que utiliza IT's). Están actualizando el MECTRA (pendiente de ejecución)	2, 3, 4 y 5

5.- Propuestas de Mejora (Soluciones)

n.º	PROPUESTAS DE MEJORA	OP. MEJORA	RESPONSABLE	PLAZO
1	<p>El Parte de Horas extras debe ir acompañado de la previsión autorizada.</p> <p>Recorrido del "Parte de Horas Extras"(P.H.E.) actual:</p> <p style="text-align: center;"> Trabajador Jefe Beatriz Concejal Beatriz Trabajador </p> <p>Recorrido del P.H.E. propuesto:</p> <p style="text-align: center;"> Jefe Beatriz Concejal Trabajador Beatriz </p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>	<p>Proceso HH.EE.: 1, 2, 3, 4, 6 y 7</p>	<p>Oscar: Redacción y difusión mediante instrucción de servicio.</p>	<p>Viernes 29 de febrero</p>
2	<p>La concejalía de RR.HH. Asignará cuotas de horas extras y de gratificaciones a cada Concejalía según un histórico.</p>	<p>Proceso HH.EE.: 1, 2, 3, 12 y 13</p>	<p>Beatriz.</p>	<p>Cuando lo apruebe el Concejal.</p>
3	<p>Se modifica documento "Previsión de Horas Extras" y el Parte de Horas (ver Anexo)</p>	<p>Proceso HH.EE.: Todas (de 1 a 13)</p>	<p>Beatriz.</p>	<p>Cuando lo apruebe el Concejal.</p>
4	<p>Elaborar y difundir documento que explique claramente "Tramitación de Horas Extras y Gratificaciones" e incluya el nuevo formulario.</p>	<p>Proceso HH.EE.: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8 y 9</p>	<p>Todos. Difusión en la misma nota que el 1º (Oscar)</p>	<p>Viernes 29 de febrero</p>
5	<p>Se remitirá nota informativa al trabajador con cada caso de ACTA-BAJA-Parte de confirmación- Accidente de trabajo (en general cualquier caso incapacidad temporal) recibida fuera de plazo.</p>	<p>IT1: 3 y 4</p>	<p>Paloma</p>	<p>Viernes 29 de febrero</p>
6	<p>Recordar - informar en documento al responsable y concejal, consecuencias de no ser cuidadoso con bajas (especialmente en el caso de Sustitución) informar de posibles sanciones.</p>	<p>IT1: 3 y 4</p>	<p>Paloma</p>	<p>Viernes 29 de febrero.</p>
7	<p>HH. EE, Gratificaciones y Prestaciones adelantará sus procesos para no recargar a nómina los últimos días antes del cierre.</p>	<p>Nóminas : 1 y 2</p>	<p>Beatriz</p>	<p>De inmediato.</p>
8	<p>Hemos coordinado con el Servicio Médico que cambie sus códigos y los adapte al programa Delta.</p>	<p>IT'S2: 2</p>	<p>Paloma</p>	<p>Se está haciendo</p>
9	<p>Se está tratando de integrar al "Programa Nóminas" todo lo relativo a cuantificación de todas las incidencias.</p>	<p>Nóminas : 1, 2, 3 y 4</p>	<p>Manolo</p>	<p>Se está haciendo</p>
10	<p>Se generará un fichero plano para cargar automáticamente en las partidas correspondientes el coste de la nómina</p>	<p>Nóminas : 4 y 5</p>	<p>Manolo</p>	<p>3 Meses</p>
11	<p>Coordinaremos con Tesorería una modificación del envío de las transferencias</p>	<p>Nóminas : 6</p>	<p>Manolo</p>	<p>29 de febrero</p>
	<p>Prop. 1: Utilizar sólo 1 disquete</p>			
	<p>Prop. 2: Utilizar un soporte diferente: Pendrive, CD..</p>			

Presentación de Resultados y Conclusiones

Tras una semana de intenso trabajo, el EQUIPO preparó la **PRESENTACION de RESULTADOS** ante los Concejales y Directivos del AYUNTAMIENTO que asistieron a tal presentación, con el fin de lograr su aprobación y apoyo en todas las medidas que propusieron.

Dichos asistentes han sido:

- 1.- Fxxxx Axxxxxxx. Primer Teniente Alcalde.
- 2.- Jooo Mnnnnnn Sxxxx. Concejales de Recursos Humanos.
- 3.- Áxxxx Fxxxxxxx. xDirector del Gabinete de Alcaldía.
- 4.- Lxxxxxx Mxxxxxx. Jefe de Servicio de Recursos Humanos.
- 5.- Lxxxx Mxxxxxxx. Asesor de Recursos Humanos.
- 6.-



Los 5 miembros del EQUIPO expusieron y argumentaron con todo rigor el trabajo que habían efectuado durante toda la semana, considerando el **RESULTADO** como una **labor de equipo**, sin perjuicio de que, cada uno de ellos, continúe siendo el responsable particular del proceso o actividad que, actualmente, tiene asignada. (E. D.)

En el **CUADRO RESUMEN DE PROPUESTAS Y PARAMETROS** que viene a continuación se puede observar una casilla destinada a reflejar el **% de MEJORA de Productividad**, como parámetro principal de cualquier proceso de optimización.

Una vez que todas las PROPUESTAS sean aplicadas se podrán **cuantificar** tales **porcentajes de mejora** (sobre los ratios actuales).

CUADRO RESUMEN DE PROPUESTAS Y PARÁMETROS

Proceso: "GESTION DE NOMINAS.- INCIDENCIAS MAS RELEVANTES"

Directamente Implicados	Problemas que se solucionan:	Propuesta de Mejora (Solución)	BENEFICIOS (Parámetros Mejorables)						
			Productividad	Complejidad	Rapidez Resp.	Calid. Operat.	Tiempo	Satisf. Cliente	% Mejora productividad
Manuel Txxxxx (Nóminas)	1, 2, 3 y 4	9	x			x	x		
	4, y 5	10	x	x		x	x		
	6	11	x			x	x		
Paloma Gxxxxxx (I.T.'s)	1, 2, 3 y 4	9	x			x	x		
	4, y 5	10	x	x		x	x		
	6	11	x			x	x		
Beatriz Vxxxxxx (Horas Extras y Gratificaciones)	1, 2, 3, 4, 6 y 7	1	x	x	x		x	x	
	1, 2, 3, 12, y 13	2	x	x	x		x	x	
	Todas	3	x	x	x	x	x		
	Todas	4	x	x	x	x	x	x	
	1 y 2	7	x	x	x		x		

Debemos tener en cuenta que todos estos parámetros están interrelacionados entre sí, con lo cual, al reducir la complejidad, o evitar los errores (calidad de la operativa), estaremos mejorando la rapidez de respuesta y, por consiguiente, ahorrando tiempo.

Si, por último consideramos dicho tiempo, como HORAS VALOR a nuestro favor, (lo cual supone una mayor «disponibilidad» para realizar otras tareas), tendremos un claro incremento de productividad fácilmente cuantificable.

(A título de **ejemplo**, si conseguimos **reducir el tiempo** de nuestras tareas habituales en **2 horas** sobre un tiempo de "referencia" de 8 horas, estaremos ahorrando un **25%** de nuestro **tiempo** y, en consecuencia, el incremento de nuestra **productividad** será del **33,33%**, puesto que, el NUEVO ratio de productividad, lo determina la relación existente entre las 2 horas de ahorro y las 6 horas que pasaríamos a tener como nueva referencia).

CONCLUSIONES manifestadas por el EQUIPO participante:

Con el fin de que se puedan optimizar plenamente los procesos sometidos a mejora durante la semana del workshop, aquellas Concejalías con las que tiene relación directa la Unidad de Recursos Humanos, así como el resto de Concejalías, deberían aplicar este sistema organizativo de gestión, puesto que ha sido confirmado como MÉTODO de eficacia probada.

Asimismo, la filosofía de "trabajo en equipo" practicada, ha permitido romper con los habituales sistemas de "trabajo individual e intransferible", lo cual permitirá que multipliquemos nuestras aportaciones como empleados y que nos «desarrollemos Profesionalmente», incrementando nuestra "motivación".

*En definitiva, creemos que se podrán "alcanzar" los **OBJETIVOS y BENEFICIOS** expuestos al principio de este documento, tanto para el **AYUNTAMIENTO** como para los **EMPLEADOS**.*

*A partir de este momento, la Concejalía de **RECURSOS HUMANOS**, está en disposición de disponer de un EQUIPO profesional capaz de realizar el desempeño de su trabajo bajo las ventajas que aporta el "trabajar en equipo", además de:*

a).- Estar mejor preparada para, en caso de que se pretenda implantar la reciente Ley de la Función Pública, afrontar un proceso de **"Evaluación del desempeño" (appraisal) y planes de carrera**, a título individual, de manera objetiva y eficaz. (Todo ello sin perjuicio de las acciones de **"coaching"** que se utilicen con el fin de que, sus directivos, "aprendan a acceder a su propio potencial y a conseguir una transformación que optimice la excelencia de su vida profesional").

b).- Disponer de **"Cuadros de Mando"** que les permitan aportar información a sus directores, para que éstos puedan tomar rápidas y acertadas decisiones en situaciones importantes, tales como la **Negociación Colectiva** u otras semejantes. (Estaríamos hablando de una herramienta de gran utilidad como lo es un **Balance Social** o un **Business Intelligence**).

c).- Coordinar el **PROYECTO MERCURIO**, el cual tiene como **OBJETIVO** extender esta metodología a todo el Ayuntamiento y crear VALOR en todas sus Concejalías.

Acciones posteriores al Workshop:

Tras comprobar los RESULTADOS del **Workshop "demostrativo"**, el Ayuntamiento ya podrá valorar objetivamente si le interesa continuar, sin asumir mayores riesgos, con el **PROYECTO MERCURIO (MEJOR)**, de acuerdo con el que presentamos a continuación:

Después del Workshop "demostrativo", ¿Qué hacemos?:
Iniciamos el Proyecto MERCURIO

Importante: Sin entrar en "conflicto" con ninguno de los sistemas organizativos que tengan "en curso".
En todo caso: ¡LOS REFUERZA!

Procedimiento:



UN TALLER "DEMOSTRATIVO" de 5 días intensivos.
(con el personal operativo de cualquier Concejalía)

5

Si **NO** satisface

NO se abonan los honorarios y NO se inicia el Proyecto MERCURIO.
¡¡Riesgo de inversión: CINCO DIAS!!

1
SI ha satisfecho

2
Taller de "diagnóstico" de 4 horas (con el personal supervisor)

3
Se dirigen 5 ó 6 procesos "críticos" seleccionados entre los supervisores

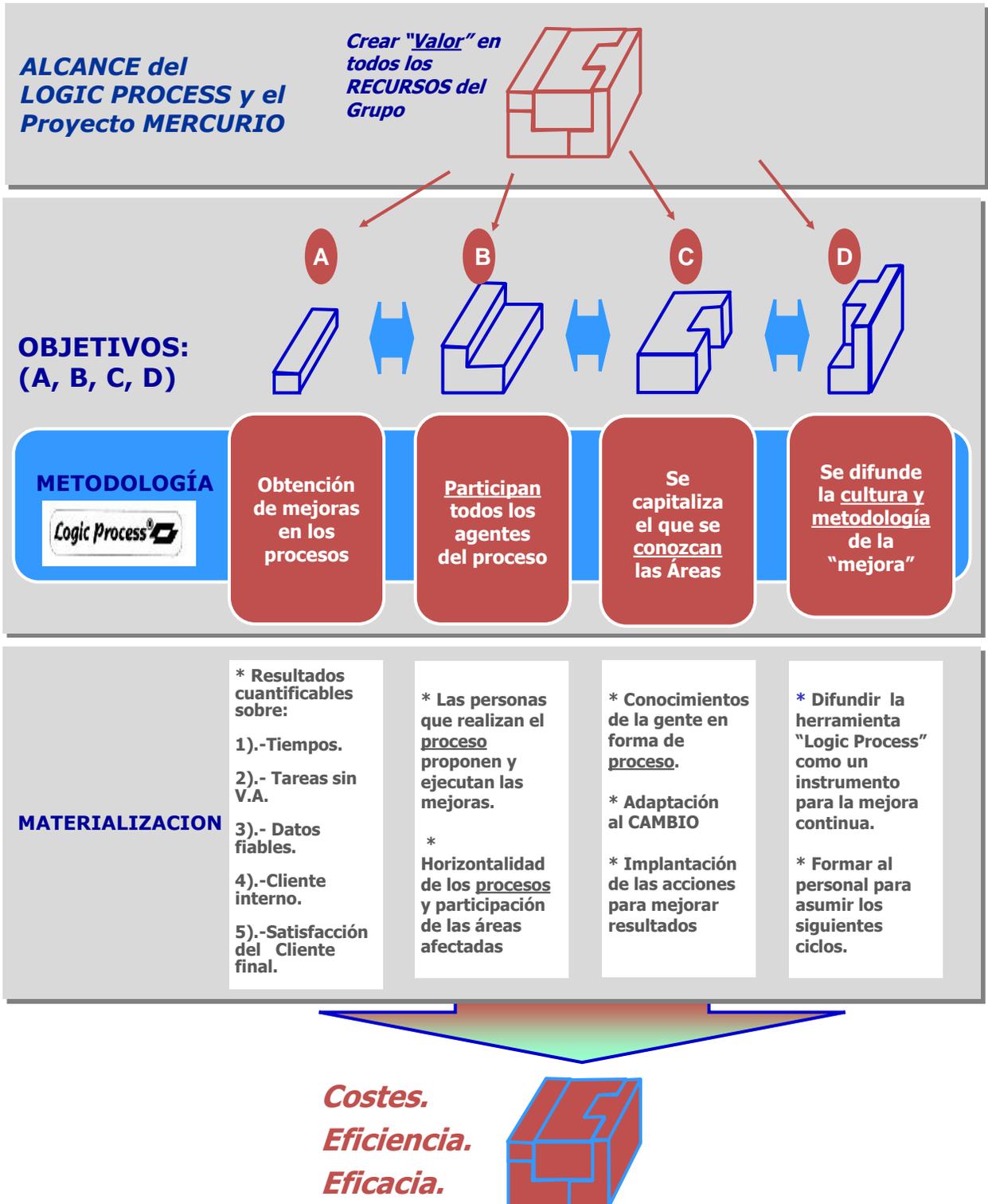
4
Se tutelan los procesos restantes

5
Se co-dirigen 10 ó 20 procesos

6
Se forma a un reducido grupo de empleados como "Equipo RACOR"

Alcance global de lo que hacemos con los WORKSHOPS...

NOTA: El Proyecto MERCURIO "detallado" está a su entera disposición.



2.4.- PRESENTACIÓN de la Evaluación de Desempeño

En el año 2008, que era cuando estábamos trabajando en un Ayuntamiento que pasaba a ser considerado como GRAN CIUDAD (puesto que superaba los 100.000 habitantes), los responsables del mismo, nos solicitaron que, al mismo tiempo que les ayudábamos a organizarse, tuviésemos en cuenta la NECESIDAD de aplicar la EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO que, por entonces, se deseaba poner en funcionamiento y, al mismo tiempo, valorar su inclusión en el Convenio Colectivo que comenzaba su negociación.

*Y, la satisfactoria experiencia que hemos vivido con los funcionarios y empleados, ha sido otra de las razones que nos han animado a presentar este TRABAJO, puesto que hemos considerado interesante analizar la «**gestión del cambio**» que se estaba viviendo entonces y, al mismo tiempo, poner a prueba la «**implicación**» de dichos funcionarios y empleados en el Proyecto MERCURIO (en este caso, identificado como «MEJOR»), lo cual ha permitido «sumar intereses comunes» relacionados con: la organización operativa, la retribución salarial fija y variable (esta última por incentivos ligados a la productividad. **Ver página 79**) y la promoción profesional.*

*Naturalmente, para llevar a cabo toda esta actividad, decidimos reunir al Comité de Empresa y transferirle el necesario conocimiento empresarial, a través del programa de «Trans-Formación» que, actualmente, nos demandan las Organizaciones Sindicales (**Ver página 71**), a fin de trabajar «codo con codo» y llevar a cabo Negociaciones Colectivas «*inteligentes*». (**Páginas 68, 69 y 70**)*

(Ver EDEMPI en la portada de este ESTUDIO)



Evaluación del Desempeño para la Mejora de la Productividad e Incentivos (EDEMPI) : Presentación a los Empleados

NOTA: Esta PRESENTACION ha sido elaborada para iniciar la aplicación de EDEMPI con los empleados del Área de Recursos Humanos de un AYUNTAMIENTO de más de 1.000 empleados, si bien la utilidad de la presente "herramienta" podría resultar de aplicación en cualquier tipo de Organización.

OBJETIVOS de la PRESENTACION de "EDEMPI"

(Evaluación del Desempeño para la Mejora de la Productividad e Incentivos)

Año 2018

Exponer la EVALUACION DEL DESEMPEÑO (APPRAISAL) a todo el EQUIPO integrado en la UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS, con el fin de que conozcan las VENTAJAS de dicha EVALUACION, y lo consideren más BENEFICIOSO que PERJUDICIAL, ante el desconocimiento que se tiene de todo ello.

** Debido a que, esta política de DESARROLLO PROFESIONAL y de PLANIFICACION DE CARRERAS, (al margen de su exigencia legal, en las AA.PP.), debe realizarse de manera "sencilla" y sin mayor tensión en el trabajo diario, deseamos que los ASISTENTES se impliquen en el diseño del proceso operativo, puesto que es para su utilidad y beneficio.*

(Seguidamente se extenderá al resto de las Unidades del AYTO.)

** Al mismo tiempo, aprovechando la ocasión, los miembros de la Unidad de RR. HH., conocerán las diferencias existentes entre la EVALUACION DEL DESEMPEÑO, la VALORACION DEL PUESTO DE TRABAJO, y los WORKSHOPS DE OPTIMIZACION DE PROCESOS (trabajando en equipo, etc.), identificando mejor todas sus posibilidades laborales y de promoción dentro del Ayuntamiento.*



Índice de Contenidos

Evaluación del Desempeño

Introducción general

SOPORTE OPERATIVO:

1.- Hojas de Trabajo

***2.- Auto-Evaluación del
Desempeño***

Evaluación del Desempeño

Introducción general (1)



El principal objetivo de esta PRESENTACION, es hacer partícipes a los EMPLEADOS del Ayuntamiento en el DISEÑO e IMPLANTACION del sistema de EVALUACION DEL DESEMPEÑO que mejor se acomode a la operativa del trabajo diario de los mismos.

Dicha EVALUACION, correctamente utilizada, supondrá uno de los factores más relevantes para el desarrollo del potencial de todos los empleados del AYUNTAMIENTO.

Evaluación del Desempeño

Introducción general (2)



***Su importancia radica en la motivación
y la comunicación.***

***La peor supervisión que puede recibir un empleado
es "ninguna", puesto que su lectura será que no
nos interesa en absoluto lo que hace.***

***Por consiguiente, los OBJETIVOS de la EVALUACION
DEL DESEMPEÑO en el Ayuntamiento serán
los que presentamos seguidamente:***

OBJETIVOS de la Evaluación del Desempeño

Asegurar que los empleados reciban:

- 1.- Un trato justo y constante, y dispongan de ...**
- 2.- Una guía para su mejor desarrollo profesional.
(Planificación de carrera).**

El proceso de EVALUACION DEL DESEMPEÑO contribuye eficazmente al logro de dichos objetivos en diferentes formas:

A).- * Amplía el conocimiento de las responsabilidades del empleado, y

*** Observa su actuación e incrementa su eficacia.**

B).- * Se expresan los intereses profesionales del empleado, y

*** Se le orienta sobre cómo aumentar sus posibilidades de triunfo profesional.**

C).- * Se confirma la información sobre actuación, potencial e intereses del empleado, y

*** Se examina y actualiza su disponibilidad para otros puestos.**

HOJA DE TRABAJO PARA EMPLEADOS (1)

Cumplimentada el : 21. 10. 2008

NOMBRE: **CARLOS**

APELLIDOS: **SUAREZ DE LA FUENTE**

Nº EMPLEADO: **367**

AREA : **Organización y Recursos Humanos**

UNIDAD / SERVICIO: **Administración de RR. HH.**

Fijo / Eventual / **FIJO**

CODIGO PUESTO: **16**

NIVEL PUESTO: **34**

DENOMINACION DEL PUESTO: **Gestor de Nóminas y Seg. Sociales**

EVALUACION: **1ª**

El Proceso de **EVALUACION DEL DESEMPEÑO** tiene la FINALIDAD de AYUDARTE a ti profesionalmente y a la Corporación Municipal como Organismo Público.

Completando adecuadamente esta Hoja de Trabajo, la cual te servirá para la ENTREVISTA con tu Supervisor, contribuirás a tu Evaluación de DOS maneras

- 1) Asegurando que, al EVALUAR tu desempeño, se tienen en cuenta todos tus puntos de vista.
- 2) Podrás mantener una ENTREVISTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO eficaz.

AREA I.- RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

Describe tu trabajo tal como lo ves en cuanto a tus **responsabilidades principales**.

Contestar a las **siguientes preguntas** podría ayudarte a identificar las responsabilidades principales de tu trabajo: 1.- ¿Qué resultados importantes se esperan de ti?. / 2.- ¿A qué le da mayor importancia tu supervisor?. / 3.- ¿A qué dedicas más tiempo y esfuerzo?. / 4.- ¿Qué cosas importantes no se realizarían si tu trabajo no existiese?.

(1.- Enumera e incluye como **ANEXOS** los documentos con los que trabajas. / 2.- El % de dedicación anual y su distribución son simplemente "orientativos").

Si supervisas a otros empleados, incluye las siguientes responsabilidades principales: Organizar y planificar. Comunicar información. Trabajar con otros y Desarrollar a tus subordinados.

(Y, si **no supervisas**, pero estos elementos tienen aplicación en tu trabajo, utilízalos igualmente).

Nº	RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	% de dedicación anual
1	Calcular y controlar las repercusiones económicas por aumentos de las retribuciones, tanto se refieran a la Negociación Colectiva, como a aquellas "no presupuestadas" para controlar DESVIACIONES "Masa salarial". (Ver Anexos 1 a 5)	20 %
2	Controlar que todas las retribuciones respondan a la uniformidad que se derive de las "bandas salariales", resultado de la Valoración del Puesto de Trabajo, Evaluación del desempeño, u otras "variables". (Ver Anexos 6 y 7)	20 %
3	Estar informado de los niveles y sistemas de remuneración en otras Corporaciones (dentro de la misma Comunidad Autónoma): ENCUESTA SALARIAL.	5 %
4	Introducir en el "programa de explotación de nómina" aquellas INCIDENCIAS (enfermedad, ausencias, permisos, horas extras, etc.), que permitan el abono "exacto" de la NOMINA, así como su correcta explotación. (Ver Anexos 8 a 17)	40 %
5	Gestionar la estadística derivada de la NOMINA y trasladarla a CUADROS DE GESTION para disponer de una operativa Masa Salarial, comprobando asimismo la correcta explotación de los Seguros Sociales. (Ver Anexos 18 a 23)	5 %
6	Atender y solucionar todas aquellas "reclamaciones" de los empleados, en materia de retribuciones y cotizaciones a la Seguridad Social.	10 %

Área II.- CONTRIBUCIONES MAS IMPORTANTES:

Revisa cada responsabilidad principal y **anota cualquier contribución** que hayas hecho. Puede incluirse la resolución de un problema importante, la aplicación con éxito de una idea, una mejora en tu trabajo , la realización de una meta de trabajo o la ejecución con éxito de una tarea difícil.

CONTRIBUCIONES MAS IMPORTANTES

1.- Diseñar un circuito relacionado con la tramitación y recepción de documentos de "control de INCIDENCIAS" que ha permitido la eliminación del 40 % de los trámites burocráticos existentes, con lo cual se AHORRA tiempo y se EVITAN errores en la explotación de la Nómina y en los Seguros Sociales.

2.-

Área III.- DIFICULTADES EN EL DESEMPEÑO:

Revisa cada responsabilidad y **anota los obstáculos o dificultades**, cosas que sucedieron y que te hayan restado efectividad. **Anota cualquier ayuda que necesites** para vencer estas dificultades.

DIFICULTADES EN EL DESEMPEÑO

1.- Durante los últimos días del mes no me entregan, "en tiempo y forma", la documentación citada en el apartado anterior, lo cual me obliga a "rectificar" los trabajos ya materializados. (Recibos de salarios,).

2.- Que las Áreas no nos informen inmediatamente, de forma "provisional", (por mail, o sistema semejante), de las altas "puntuales" de los NUEVOS empleados, sin perjuicio de que, posteriormente, lo formalicen en documento oficial debidamente diligenciado. (Ello me obliga a hacer liquidaciones "extra-salariales" y "ajustar en la NOMINA del mes siguiente).

3.- Que, el DPTO. DE TESORERIA (FINANZAS), no nos facilite la relación de abonos el mismo día que a la Entidad Bancaria y que los empleados se enteren antes que nosotros de sus "correctas o incorrectas" percepciones.

Área IV.- PLANES DE ACCION:

Teniendo en cuenta tus responsabilidades principales, contribuciones y dificultades en el desempeño, aprecias la necesidad de unos Planes de Acción.

Para ayudarte a desarrollar estos planes, **utiliza estas indicaciones:**

- Los planes de acción deberán incluir cosas que tú puedas hacer para **aumentar tu eficiencia o suprimir las dificultades** en el desempeño.
- Los planes de acción deberían ser lo suficientemente específicos de manera que puedas saber **cuándo se han cumplido satisfactoriamente**.
- Los planes de acción deberían indicar si te puede ser útil el recibir **entrenamiento o formación**.

En el momento de la ENTREVISTA de EVALUACION con tu superior deberás tener el tiempo suficiente, no sólo para discutir estos planes, sino para asegurarte que son realistas y están en consonancia con otros objetivos de la Unidad o Servicio.

PLANES DE ACCION

1.- Determinar un UNICO procedimiento del flujo de toda la información y "homogenizar" criterios y conceptos retributivos.

Para su cumplimiento, todos los Directores serán informados en el término de 15 días, de los UNICOS CONCEPTOS e IMPRESOS que van a regir a partir de....., así como del cumplimiento de una exhaustiva PLANIFICACION con "topes máximos de admisión".

(El incumplimiento de ello le supondrá "enfrentarse" al problema que le genere al empleado, puesto que NO podrá ser solucionado hasta el mes siguiente).

2.- Cuando se realice un WORKSHOP en el proceso de TESORERIA (FINANZAS), desearía participar en la parte de su proceso "que se interacciona" con el mío.

3.- Al objeto de poder "extender mis responsabilidades principales", y que ello contemple funciones específicas de otras divisiones, (tal y como manifiesto en el AREA siguiente), sería conveniente que pudiese asistir a algún Programa de FORMACION relacionado con materias jurídico-laborales.

4.-

Área V.- OBJETIVOS PROFESIONALES:

Describe tus objetivos profesionales **a corto y largo plazo**.

OBJETIVOS PROFESIONALES
1.- A CORTO PLAZO: Ampliar mis funciones al AREA de Negociación Colectiva y Relaciones Laborales.
2.- A LARGO PLAZO:

Ahora dispones de la oportunidad para dar a conocer tus intereses profesionales. Esto te asegurará que la UNIDAD DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS será conocedora de tus intereses para cuando se produzcan vacantes.

De la lista de CÓDIGOS de Puestos de trabajo y Áreas, selecciona aquellos dos en los que te halles más interesado y anótalas en las casillas que vienen a continuación. (Puedes expresar tus intereses a nivel GLOBAL, como podría ser un AREA o, a nivel más ESPECIFICO, como podría ser la Unidad o Servicio. Indica también si estás más interesado en puestos de Supervisión (**S**) o de No Supervisión (**N**) en los puestos de trabajo seleccionados, escribiendo **S** ó **N** en la casilla correspondiente.

Escribe **S** o **N**

AREA/ Unidad de interés **principal**:

AREA/ Unidad de interés **secundario**:

	S

Área VI.- COMENTARIOS ADICIONALES:

Anota aquí todas aquellas cuestiones de las que te gustaría hablar en tu ENTREVISTA DE EVALUACION.

COMENTARIOS ADICIONALES
1.- Me gustaría conocer la descripción del puesto que he indicado como de "interés principal".
2.-

Fecha:

Firma:

HOJA DE AUTOEVALUACIÓN DEL EMPLEADO (2)

Cumplimentada el :

NOMBRE:	CARLOS	APELLIDOS:	SUAREZ DE LA FUENTE	Nº EMPLEADO:	367	
AREA :	Organización y Recursos Humanos	UNIDAD / SERVICIO:	Administración de RR. HH.	Fijo / Eventual / FIJO		
CODIGO PUESTO:	16	NIVEL PUESTO:	34	DENOMINACION DEL PUESTO:	Gestor de Nóminas y Seg. Sociales	
					EVALUACION:	1ª

Marca con una "X" tu nivel de DESEMPEÑO, de acuerdo con la siguiente escala:

- (1) "SB": Desempeño **Sobresaliente**, excede con mucho los estándares del puesto. Nivel de desempeño alcanzable raramente.
 (2) "S": Desempeño **Superior**. Excede todos los estándares. (3) "AE": Desempeño **Altamente Efectivo**. Excede la mayoría de los estándares, cumple con todos los demás. (4) "B": Desempeño **Bueno**. Cumple los estándares y puede superar alguno.
 (5) "AM": Necesita **Alguna Mejoría**. Cumple la mayoría de los estándares pero necesita mejorar en algunas áreas.
 (6) "MM": Necesita **Muchas Mejorías**. Cumple algunos estándares pero necesita mejorar en muchas áreas.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	DESCRIPCION DEL DESEMPEÑO (EI SUPERVISOR-EVALUADOR, podría NO coincidir) (?)	1	2	3	4	5	6
		S B	S	A E	B	A M	M M
Enumera tus Responsabilidades y Obligaciones Principales como Empleado.	Revisa cada Responsabilidad Principal y anota las Contribuciones más importantes. Refleja dónde podrías aumentar la eficacia o dónde crees que necesitan mejoras. Marca con una "X" la sub-columna de la derecha que mejor describa el desempeño en cada una de tus Responsabilidades Principales						
Calcular repercusiones y controlar desviaciones MASA SALARIAL	Represento las desviaciones de forma gráfica, controlando y "ajustando" el Presupuesto de la NOMINA.			X			
Controlar uniformidad de las "bandas salariales" por la VPT y E. D.	Coordino y concilio de manera coherente las retribuciones según los puntos por VPT y la E. D.				X		
Mantener actualizada la Encuesta salarial	Incorporo a la ENCUESTA legislación socio-laboral que puede afectar a los conceptos retributivos expuestos.			X			
Gestionar la NOMINA y todas las INCIDENCIAS que procedan	He diseñado un diagrama de flujo de todas las tareas que ha permitido AHORRO de tiempo y AGILIDAD.		X				
Gestionar el particular CUADRO de MANDO sobre la Nomina y los Seguros Sociales.	Aporto toda la base de cálculo para la Negociación Colectiva y para que, las estrategias de Negociación con los Sindicatos, sean efectivas y rápidas.			X			
Atender y resolver a los empleados todas las reclamaciones retributivas	He logrado el objetivo de reducir las reclamaciones, tanto individuales como por conflictos colectivos, en un 80%.		X				

HOJA DE EVALUACIÓN DEL EMPLEADO (3) (Por el Supervisor)

Cumplimentada el :

NOMBRE: CARLOS
 APELLIDOS: SUAREZ DE LA FUENTE
 Nº EMPLEADO: 367

AREA : Organización y Recursos Humanos
 UNIDAD / SERVICIO: Administración de RR. HH.
 Fijo / Eventual / FIJO

CODIGO PUESTO: 16
NIVEL PUESTO: 34
DENOMINACION DEL PUESTO: Gestor de Nóminas y Seg. Sociales
EVALUACION: 1ª

Marca con una "X" tu nivel de DESEMPEÑO, de acuerdo con la siguiente escala:

- (1) "SB": Desempeño **Sobresaliente**, excede con mucho los estándares del puesto. Nivel de desempeño alcanzable raramente.
 (2) "S": Desempeño **Superior**. Excede todos los estándares. (3) "AE": Desempeño **Altamente Efectivo**. Excede la mayoría de los estándares, cumple con todos los demás. (4) "B": Desempeño **Bueno**. Cumple los estándares y puede superar alguno.
 (5) "AM": Necesita **Alguna Mejoría**. Cumple la mayoría de los estándares pero necesita mejorar en algunas áreas.
 (6) "MM": Necesita **Muchas Mejorías**. Cumple algunos estándares pero necesita mejorar en muchas áreas.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	DESCRIPCION DEL DESEMPEÑO (EI SUPERVISOR-EVALUADOR, podría NO coincidir) (?)	1	2	3	4	5	6
Enumera tus Responsabilidades y Obligaciones Principales como Empleado.	Revisa cada Responsabilidad Principal y anota las Contribuciones más importantes. Refleja dónde podrías aumentar la eficacia o dónde crees que necesitan mejoras. Marca con una "X" la sub-columna de la derecha que mejor describa el desempeño en cada una de tus Responsabilidades Principales	1 S B	2 S	3 A E	4 B	5 A M	6 M M
Calcular repercusiones y controlar desviaciones MASA SALARIAL	Represento las desviaciones de forma gráfica, controlando y "ajustando" el Presupuesto de la NOMINA.						
Controlar uniformidad de las "bandas salariales" por la VPT y E. D.	Coordino y concilio de manera coherente las retribuciones según los puntos por VPT y la E. D.						
Mantener actualizada la Encuesta salarial	Incorporo a la ENCUESTA legislación socio-laboral que puede afectar a los conceptos retributivos expuestos.						
Gestionar la NOMINA y todas las INCIDENCIAS que procedan	He diseñado un diagrama de flujo de todas las tareas que ha permitido AHORRO de tiempo y AGILIDAD.						
Gestionar el particular CUADRO de MANDO sobre la Nomina y los Seguros Sociales.	Aporto toda la base de cálculo para la Negociación Colectiva y para que, las estrategias de Negociación con los Sindicatos, sean efectivas y rápidas.						
Atender y resolver a los empleados todas las reclamaciones retributivas	He logrado el objetivo de reducir las reclamaciones, tanto individuales como por conflictos colectivos, en un 80%.						

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES ADICIONALES (Cumplimenta el SUPERVISOR-EVALUADOR)		1	2	3	4	5	6
Las RESPONSABILIDADES PRINCIPALES ADICIONALES deben tomarse en cuenta al evaluar a UN SUPERVISOR, si bien pueden usarse también cuando deban aplicarse a empleados NO SUPERVISORES. Debe describirse el desempeño del evaluado en los espacios correspondientes.		SB	S	A E	B	A M	M M
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN Organización del trabajo, adecuado uso del tiempo, planificaciones, establecimiento de planes de seguimiento apropiados y efectivos.	Trabaja apoyándose en diagramas y esquemas, eliminando todas aquellas actuaciones que considera innecesarias. (Se adjuntan "propuestas de mejora" presentadas este último año, objeto de felicitación de mi supervisor).			X			
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN Expresarse de forma oral y escrita, organización de la comunicación, adecuado uso del idioma.	Se expresa oralmente con claridad y todos los informes que elabora son fácilmente asimilables.		X				
TRABAJO CON LOS DEMÁS Relaciones con sus compañeros, comprensión hacia otras personas, consideración y respeto hacia los demás	Ha tenido que coordinar las reuniones de Negociación Colectiva y la aplicación retributiva de la Evaluación del Desempeño. (El Director General hizo una "mención especial" a su capacidad de adaptación y liderazgo).		X				
DESARROLLO DE SUBORDINADOS Adiestramiento de subordinados, instrucciones, orientación, consejos, evaluación de sus desempeños, recursos empleados para resolver problemas que afecten al desempeño	No tiene subordinados a su cargo						

CALIFICACION GLOBAL DEL DESEMPEÑO (Cumplimenta el SUPERVISOR-EVALUADOR)	SB	S	A E	B	A M	M M
Marque con una "X" la casilla que mejor califique globalmente el Desempeño del empleado:			X			

PLANES DE ACCION	
<p>EL EMPLEADO EVALUADO: ¿Qué puede hacer el empleado para aumentar su efectividad o mejorar? Indique en qué áreas necesitaría entrenamiento</p>	<p>EL SUPERVISOR-EVALUADOR: ¿Qué puede hacer la Dirección para apoyar al empleado en sus esfuerzos para aumentar su efectividad o mejorar?</p>
<p>1.- Asistir a Programas de Dirección de RR. HH. de breve duración que organice alguna Escuela de Negocios en Madrid.</p> <p>2.- Incorporarse al Plan de DESARROLLO PROFESIONAL del AYUNTAMIENTO (sin cambiar de puesto de trabajo), con el fin de adiestrarse en:</p> <p>a) GRUPOS DE DISCUSION.- Para desarrollar capacidad de "trabajar en equipo". (Asistiendo a algunos workshops de procesos directamente relacionados con mi trabajo).</p> <p>b) DESARROLLO IMPULSADO.- (Coaching).- Para incrementar mis capacidades de supervisión ante promociones futuras.</p>	<p>1.- Financiar y subvencionar parte de los Programas solicitados.</p> <p>2.-</p>

COMENTARIOS DEL EMPLEADO		
	SI	NO
La completaste	X	
<p>Escribe a continuación cualquier comentario que desees hacer acerca de tu evaluación XXXXXXXXX</p>		

COMENTARIOS DEL SUPERVISOR- EVALUADOR

Haz un resumen de la entrevista con el empleado

XXXXXXXXXX

FIRMA del Empleado:

Fecha:

**Tu FIRMA no significa que estés necesariamente de acuerdo con la EVALUACION.
Significa simplemente que la evaluación ha sido discutida contigo.**

OTRAS FIRMAS:

Evaluador:

Fecha:

Supervisor del Evaluador:

Fecha:

RRHH:

Fecha:

RESUMEN DE EVALUACION (Supervisor)

Cumplimentada el :
27.10. 2008

NOMBRE: CARLOS
APELLIDOS: SUAREZ DE LA FUENTE
Nº EMPLEADO: 367
EVALUACION: PILOTO
Annual/ Especial

- (1) **"SB"**: Desempeño **Sobresaliente**, excede con mucho los estándares del puesto. Nivel de desempeño alcanzable raramente.
 (2) **"S"**: Desempeño **Superior**. Excede todos los estándares. (3) **"AE"**: Desempeño **Altamente Efectivo**. Excede la mayoría de los estándares, cumple con todos los demás. (4) **"B"**: Desempeño **Bueno**. Cumple los estándares y puede superar alguno.
 (5) **"AM"**: Necesita **Alguna Mejoría**. Cumple la mayoría de los estándares pero necesita mejorar en algunas áreas.
 (6) **"MM"**: Necesita **Muchas Mejorías**. Cumple algunos estándares pero necesita mejorar en muchas áreas.

DESEMPEÑO GLOBAL	S B	S	A E	B	A M	M M
Marca con una X la casilla que corresponda de acuerdo con la Evaluación del Desempeño			X			

OBJETIVOS E INTERESES DEL EMPLEADO (Ver su Hoja de Trabajo)

ESTIMACION DEL NIVEL DE POTENCIAL. Estima hasta qué punto el empleado demuestra Continuidad de Desempeño, Conocimiento y Habilidades, Habilidad para Trabajar con Independencia y Relaciones Interpersonales

Apunte ese nivel a continuación: **DE SUPERVISION**

FIRMAS:

DISPONIBILIDAD PARA OTROS PUESTOS. : Escribe un máximo de tres posibilidades, identificadas con los códigos de áreas de trabajo, que corresponderían de una forma lógica al desarrollo profesional del empleado

- 1)
- 2)
- 3)

Evaluador:

Superior del Evaluador:

SEGUNDA PARTE: ¡De las Musas al Teatro!

Una vez identificados los **PROBLEMAS** y «sus causas», pasamos a citar las **PROPUESTAS DE MEJORA** recomendadas para la **UNIDAD** de **RECURSOS HUMANOS**, siempre con la participación e implicación total de todos los empleados afectados de dicha Unidad.

A partir de este momento, el presente **TRABAJO** pasa a convertirse en un **PROYECTO** que tiene un claro **OBJETIVO: OPTIMIZAR LOS RECURSOS PÚBLICOS** para, de esta forma, aprovechar todos aquellos beneficios que rodean a la consecución de dicha optimización, como es «llevarlo a cabo con los **JÓVENES UNIVERSITARIO Y DE FP** ciclo superior», una vez adiestrados para ello.

Y, el **TRABAJO** de **ESTUDIO E INVESTIGACIÓN** previa, es vital para conseguir ambos objetivos: el **ORGANIZATIVO** de «optimización» y el **SOCIAL** de «empleo juvenil de calidad». Puesto que, realizar un **ESTUDIO** o **INVESTIGACIÓN**, sobre lo cual -a continuación- no pudiésemos obtener **BENEFICIOS**, aplicando algún tipo de **ACCIÓN**, nos podría generar frustración profesional.

EN GENERAL, debemos «atacar» directamente los **PROBLEMAS**, ensayando **PROPUESTAS DE MEJORA** como:

- a) Elaboración de **CUADROS sinópticos** (semejantes al de la página 15 pasada), que recojan las **ACTIVIDADES** y **RESPONSABILIDADES** de las distintas Unidades del Ayuntamiento, estableciendo claramente las «prioridades».

b) Identificar los **PROCESOS** trascendentes (críticos) de la Unidad, a través del «mapa de procesos», comenzando por aquellos que más AHORROS y MEJORAS puedan ofrecernos.

c) PARA LAS NUEVAS CONTRATACIONES O/Y PROMOCIONES, se debe formalizar un procedimiento específico, exigiendo -al menos- el cumplimiento de **DOS requisitos:**

UNO.- La obligación de argumentar las «razones» de la contratación, detallando las ACTIVIDADES PRINCIPALES en el «**Profesiograma**» elaborado a tal fin.

DOS.- Haber efectuado -al menos- UN WORKSHOP «demostrativo» de 5 DÍAS o, en su defecto, haber sometido -a las actividades principales del puesto- a un exhaustivo análisis.

EN PARTICULAR, deberíamos «ensayar» **ACTUACIONES** que nos permitiesen dar respuesta a todo aquello que condujese a la consecución del objetivo de «optimización», como son:

d) Elaborar «**Protocolos de actuación**» de todos los procedimientos operativos «**críticos**», a fin de utilizarlos entre -otras razones- para realizar sustituciones puntuales. (Ver página 64)

e) Exportar el «conocimiento» a través de sesiones anuales de «**formación cruzada**» (de veteranos a novatos), con la colaboración activa del Centro de Conocimiento Empresarial y la EGAP.

f) Apostar por un modelo organizativo «por PROCESOS», (en lugar de «por FUNCIONES»), evitando -al mismo tiempo- la estrategia de «nadar contra corriente», y creando para ello DOS ESCENARIOS clave totalmente interaccionados.

- UNO de «**Producción y Gestión**» en BACK OFFICE, y
- OTRO que, además de realizar aquello que se lleva a cabo en el escenario anterior, desarrolle «**Innovación, Coordinación y Organización**» en FRONT END. (Ver página 80)

g) Al igual que, la Dirección FINANCIERA, precisa conocer y saber interpretar un BALANCE ECONÓMICO, la Dirección de RECURSOS HUMANOS, precisa disponer de una herramienta semejante para gestionar acertadamente la utilización de las personas, que es el recurso más valioso de cualquier Organización PÚBLICA... y también PRIVADA: **EI BALANCE SOCIOLABORAL.**

El Esquema RESUMEN de la página 67, recoge los aspectos más relevantes de dicho BALANCE SOCIAL, destacando de forma especial los relacionados con la **PRODUCTIVIDAD y la NEGOCIACIÓN COLECTIVA.**

El uso adecuado de esta INFORMACIÓN permite que, la mencionada Negociación Colectiva, se pueda identificar como «**INTELIGENTE**».
(Ver página 68)

**Relacionado con d) Protocolo de un "proceso crítico" ...
(Elaborar Diagrama de flujo)**

CLIENTE (Que recibe el trabajo) : 

PROCOLO DE **RESPONSABLE**

Orden	DESCRIPCION DE SECUENCIA	VER IMPRESO	OTROS PARTICIPANTES											
			Del Propio Dpto.				De otros Dptos.							
			Manolo	Angel	Jesus			MEDICO	HACIENDA					
1	Recibe parte IT (baja médica)	X												
2	Comprueba fecha (para incluirlo en el mes correspondiente a la nómina)													
3	Introduzco datos en programa de nóminas y ..													
4	Creo fichero programa nóminas para Seg. Soc.													
5	Remito datos a la Seg. Social									X				
6	Recibo acuses de cada baja individualizada	X												
7	Corrijo si hay disconformidad													
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														

Relacionado con f) Modelo organizativo: GESTION "por procesos" ...



Área: **HACIENDA**

Realiza 10 procesos críticos

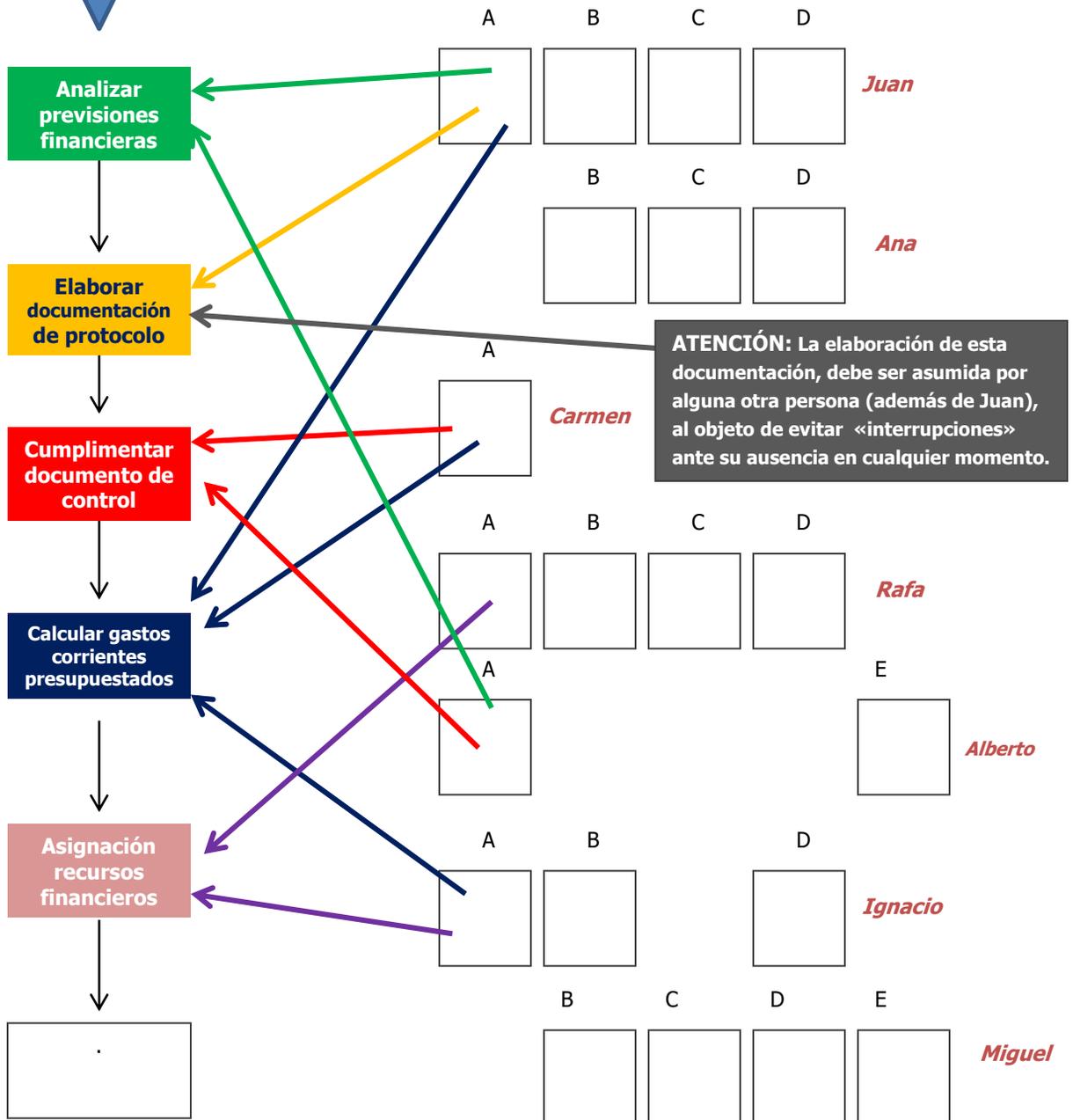


Tramitación de Presupuestos

Proceso :



Funciones:

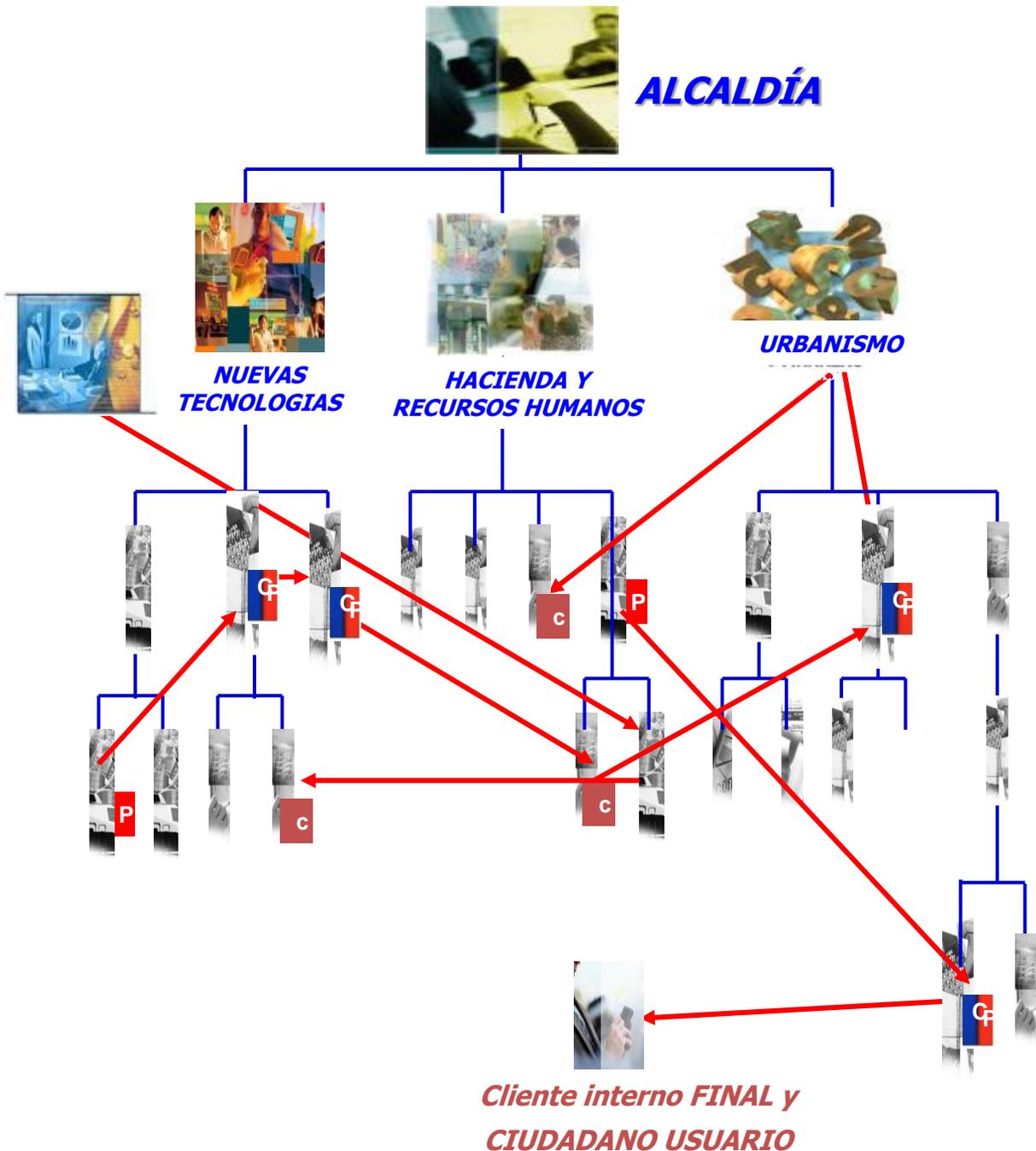


f) Flujo de procesos ...



Clientes y Proveedores INTERNOS de una DIRECCION POR PROCESOS

Cada Unidad es responsable de una serie de procesos y actúa como lo haría una Empresa independiente, obligada a dar el mejor servicio a sus Clientes Internos.



1) Plantilla TOTAL ...

1.1).- *Por Centros de Trabajo y según años de ANTIGÜEDAD y Modalidad del CONTRATO. (Tiempo indefinido o determinado).*

1.2).- *Por CATEGORÍAS y según EDADES y Niveles de FORMACIÓN.*

1.3).- *Personal FIJO según Categorías, Edades y Antigüedad en el AYTO.*

2) Jornada de Trabajo... *Pactada anualmente en CONVENIO COLECTIVO. (Y Absentismo medio por Secciones).*

3) Ratios de productividad... *Según grupos de "procesos" (especialmente "críticos" y Subcontratados), con presupuesto asignado a cada Concejalía.*

4) Previsiones de (+ -) Plantilla... *Por categorías, durante los próximos 4 años.*

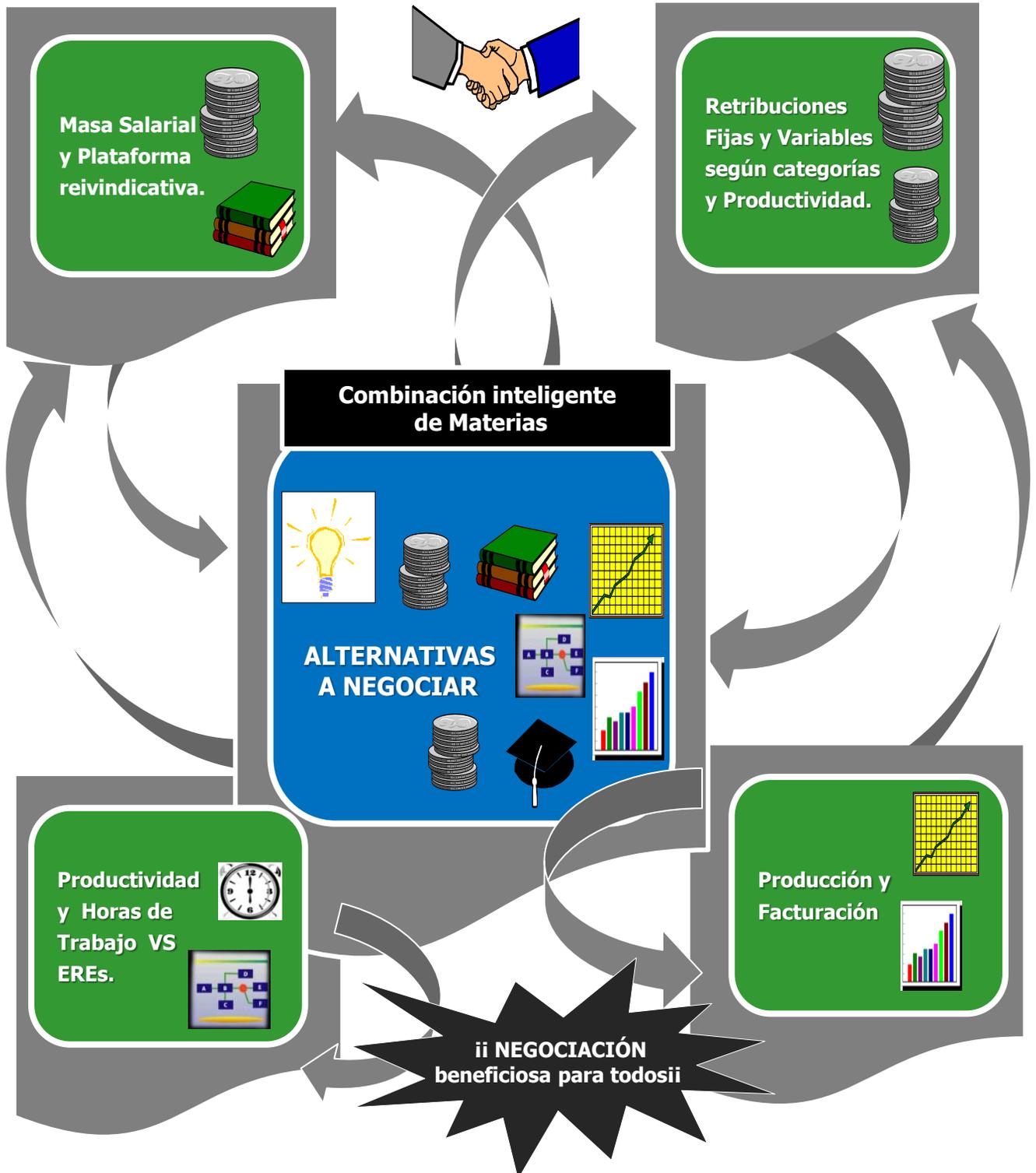
5) Abanico salarial... *Por Categorías .
Y MASA SALARIAL por Concejalías.*

6) Otra información... *a) De Tipo **organizativo**: Organigramas.
b) **Políticas del AYTO.:** Formación, Promociones, Planes de carrera,...
c) **Sindicales:** Fecha de elección, composición,...
Etc.*

Negociación colectiva «inteligente»

Utilizando adecuadamente la información del **BALANCE SOCIAL**

(conciliación VS confrontación)





■ Isidro Villar

Formación vanguardista en la dirección de recursos humanos

De todos es conocido que, el futuro que se avecina para las EMPRESAS ESPAÑOLAS, estará dentro de un marco de **“fuerte competitividad”**, y que —para afrontarlo con éxito— los recursos humanos integrados en las Organizaciones, deberán estar **“permanentemente formados”**, de acuerdo con unos programas **“flexibles”** y adaptables al dinamismo que exige la competitividad internacional.

Para lograr que, la FORMACION, suponga una **“inversión rentable”** para dichas empresas, ésta deberá desarrollarse en base a la existencia de un **PROYECTO EMPRESARIAL**, en el cual se contemplen tanto las EXIGENCIAS de la empresa, (productividad, calidad,...), como las ASPIRACIONES de los empleados (reconocimiento profesional, planes de carrera,...).

En un entorno empresarial tan turbulento, en donde las empresas se ven obligadas a adaptarse a muy diversas situaciones para ser competitivas, los **Directores de Recursos Humanos** asumen una gran responsabilidad, como miembros del equipo de la Alta Dirección, puesto que **“son los que deben saber aprovechar y orientar todos los conocimientos y esfuerzos del colectivo para lograr los OBJETIVOS que la empresa se haya marcado”**.

Ahora bien, si no se realizan **“acciones concretas”** de FORMACION-ACCION, para que —dichos directores— adquieran un **entrenamiento práctico y eficaz**, todo lo que hemos citado quedará en una simple manifestación de **“buenas intenciones”**.

Dicho esto, solamente nos resta elegir el **“método”** de formación que debemos aplicar para que, tales directivos, efectúen su entrenamiento acercándose al máximo de la **“realidad empresarial”** y —de ello— es de lo que vamos a hablar seguidamente.

El **“método del caso”** es el sistema docente que suelen seguir las escuelas de negocios.

Consiste en la discusión de un su-

“Las empresas no pueden ser competitivas si no disponen de un PLAN ESTRATÉGICO en donde detallen claramente sus OBJETIVOS y, al mismo tiempo, se contemplen las ASPIRACIONES de los empleados”

puesto teórico, basado en hechos reales, en el que el profesor plantea un problema y los alumnos lo discuten entre sí, tratando de llegar a una solución.

Sin embargo, en el área de Recursos Humanos, no es suficiente con haber logrado la solución que se considere idónea y que —ésta— sea aceptada por la Dirección General, en base a que responda a los criterios establecidos dentro del plan estratégico de la empresa. Dicha solución deberá —igualmente— ser aceptada por el colectivo integrado en la empresa, a través de sus representantes legales: **los sindicatos**.

En la **Escuela de Negocios Caixavigo**, tratando de perfeccionar la formación de los directivos, se ha desarrollado recientemente un amplio **“caso práctico”** relacionado con una empresa (**COMERGEN, S.A.**), que ha pretendido llevar a cabo un **PLAN DE VIABILIDAD** en el que se incluían dos grandes operaciones combinadas:

1. Una sensible reducción de plantilla.

2. Un plan de acción **“integral”** de políticas y procedimientos, con lo cual se pudiese generar una

“renovación cultural” dentro de la empresa.

Los alumnos, que actuaron como Directores de Recursos Humanos de la Empresa, no se limitaron a elucubrar sobre la mejor solución posible, sino que expusieron y argumentaron el citado PLAN a los sindicatos, al objeto de negociarlo directamente con ellos y hallar una solución de común acuerdo. Antes de llegar a la exposición final, se les entregó toda la documentación del caso a los sindicatos para que pudieran estudiarla y prepararla y no se limitaran a una simple presencia testimonial.

La experiencia vivida en la **Escuela de Negocios Caixavigo** fue altamente satisfactoria, tanto para los alumnos como para los sindicalistas que se prestaron a colaborar en esta **“novedosa metodología docente”**, la cual será repetida en próximos cursos superiores, además de que se incorporarán —en tales cursos— otras situaciones socio-laborales que se están realmente planteando en empresas españolas (fusiones, negociaciones u otras acciones **“puntuales”** que conozcamos).

Y, en estos escenarios, siempre se podrán analizar las citadas situaciones, bajo un marco liberado de fuertes tensiones, obteniendo —con ello— una mayor **“habilidad para la negociación”**, acción que todos pretendemos sustituya a la **“confrontación”**.

En consecuencia, se hace necesario este tipo o modelo de formación, creyendo que son —las Escuelas de Negocios— quienes deben potenciar experiencias tan **“cercanas a la realidad empresarial”**, si bien —para que ello sea posible— se hace imprescindible la participación activa de los grupos que —tan magníficamente— han intervenido en el desarrollo de este proceso: **directivos y sindicalistas**.

¡Enhorabuena! ■

Isidro Villar es Ingeniero Industrial. MBA Instituto de Empresa. Director General de Eurodirsa. Profesor de Dirección de Recursos Humanos.



www.eurodirsa.es/prensa/01.08.92.pdf

La Escuela de Negocios Caixavigo hace dialogar a directivos y sindicatos

EJECUTIVOS DE CUELLO AZUL

La introducción de elementos tradicionalmente ajenos a los procesos de toma de decisiones en las escuelas de negocios ha dado una nueva dimensión a la formación de ejecutivos. La **Escuela de Negocios Caixavigo** ha iniciado un proyecto que incluye a sindicalistas en la discusión de casos.

JOSE ANTONIO CARAZO

La empresa **Comergen**, dedicada a la transformación y comercialización de productos agrarios en origen, se enfrentaba a principios de 1992 con la necesidad de afrontar un plan de viabilidad con el que superar la crisis en que estaba sumida. El proceso de diversificación que había experimentado años atrás debía volver sobre sus pasos debido a la crisis que afectaba al sector agropecuario.

El plan estratégico diseñado por la dirección incluía la supresión de centros de trabajo, la fusión de empresas filiales, la eliminación de algunas actividades que se había demostrado no rentables y, por supuesto, una sensible reducción de personal. En cuanto a este último punto había un problema añadido: la necesaria negociación con los sindicatos del plan de viabilidad.

Hasta aquí todo lo expuesto responde a la problemática con la que han tenido que enfrentarse muchas empresas, muchos directores de recursos humanos y muchos comités de empresa. Lo nuevo es que no estamos hablando de un caso real. Por lo menos, estrictamente real. La situación des-

crita responde al planteamiento de un caso que se ha discutido en el Curso Superior de Recursos Humanos de la **Escuela de Negocios Caixavigo**.

El método del caso es el sistema docente que suelen seguir las escuelas de negocios. Consiste en la discusión de un supuesto teórico, basado en hechos reales, en el que el profesor plantea un problema y los alumnos discuten entre sí y tratan de llegar a una solución. Sin embargo, en esta ocasión se ha introducido un elemento nuevo en el proceso de discusión de este caso: los sindicatos.

La idea partió de **Isidro Villar**, profesor de la escuela, que explica la experiencia en los siguientes términos: "Pensamos que la mejor forma de discutir un plan de viabilidad que incluía una sensible reducción de plantilla era plantearlo ante representantes sindicales reales. De esta forma los alumnos no se deben limitar a elucubrar sobre la mejor solución posible, sino que deben negociar directamente con los sindicatos y hallar una solución de común acuerdo".

Los participantes en este curso tuvieron que preparar el citado caso y, después, exponer sus alternativas ante los directivos de la empresa y ante los representantes sindicales. La experiencia contó con la colaboración de dos miembros de UGT: **Rafael Folk**, secretario de Formación de la Federación de Alimentación y Tabacos, y de **Evelio Angu-**

En la resolución de conflictos sociolaborales los responsables de recursos humanos suelen gozar de mucha menos autonomía que la que tienen los representantes de los sindicatos.



UN FLUIDO DIALOGO ENTRE EL COMITE DE EMPRESA

lo, secretario de Acción Sindical de la Federación de Banca. Según **Folk**, "nos prestamos a colaborar en esta experiencia piloto porque pensamos que es importante que los futuros ejecutivos aprendan a negociar y estudiar las posibles soluciones a los problemas que surjan con quienes en el futuro tendrán que hacerlo. Por otra parte, también a los sindicalistas nos interesa saber cómo funciona el proceso de análisis y toma de decisiones de los directivos con los que tenemos que vernos las caras todos los días". A lo que añade: "Creo que el interés de todos es la viabilidad de las empresas, sobre todo de las que atraviesan por épocas de crisis". La conclusión es que es importante superar las diferencias existentes entre capital y trabajo. Entre trabajadores de cuello blanco (directivos) y trabajadores de cuello azul (operarios).

PARTICIPACION ACTIVA. La intervención de los representantes sindicales en la resolución del caso **Comergen** no se limitó a una presencia testimonial. "Antes de llegar a la exposición final se les entregó toda la documentación del caso a los sindicatos para que pudieran estudiarla y prepararla. De esta forma ellos pudieron exponer su propia alternativa y negociar una solución con los alumnos, que actuaban como directores de recursos humanos de la empresa", explica **Isidro Villar**.

Otra de las vertientes de esta experiencia fue precisamente la de considerar a los alumnos como responsables del área de recursos humanos con la obligación de rendir cuentas ante el resto del comité directivo.

Programa de TRANS-Formación Directiva, Sindical y Política (3 días)...

Esta Introducción se ha construido partiendo de las declaraciones efectuadas por los Equipos Negociadores de Organizaciones Empresariales, Sindicales y Políticas españolas ante la situación empresarial y sociopolítica que vivimos actualmente.

*Ante el entorno político y socio-laboral tan turbulento y cambiante que estamos viviendo, debemos actuar urgentemente y **gestionar estos continuos cambios**, al objeto de evitar que, los efectos de esta u otras crisis, nos sigan “mutilando y debilitando” y, sobre todo, podamos adquirir el adiestramiento necesario para saber reaccionar favorablemente en los nuevos escenarios en los que tengamos que vivir.*

*Los gestores, tanto de las Empresas como de los Gobiernos, deben introducir permanentemente **MEJORAS en sus procesos de utilización de recursos** (a través de sistemas organizativos eficaces) y, al mismo tiempo, potenciar su capacidad **INNOVADORA** para **re-convertirse, re-misionarse o re-inventarse**.*

*Y, por tal motivo, Directivos, Sindicalistas y Gobernantes deben implicarse activamente en la reconstrucción de PLANES DE ACCIÓN (de Empresas o Naciones), desde donde -por un lado- se contemplen los **OBJETIVOS de PRODUCTIVIDAD necesarios para sobrevivir**, (con criterios de rentabilidad o equilibrios presupuestarios) y -por otro lado- (a través de Negociaciones colectivas “inteligentes”) se garanticen «salarios dignos» y se responda a las aspiraciones ciudadanas y al **desarrollo profesional y estabilidad laboral de los trabajadores**.*

(Los Gobernantes de cualquier NACIÓN deben aprender a «optimizar los recursos de los que disponen», de la misma forma que lo hacen los Directivos de una EMPRESA, ya que están obligados a dar cuentas de tal gestión a sus ACCIONISTAS.

¡¡Y, en el caso de las NACIONES, los ACCIONISTAS son los CIUDADANOS!!).

*Al objeto de “pasar a la acción” y lograr el cumplimiento de los objetivos mencionados, las Organizaciones Empresariales y los Gobiernos han comenzado a considerar necesarios aquellos Programas de “**FORMACIÓN Directiva, Sindical y Política**” que les permitan ampliar sus conocimientos de ESTRATEGIA Y GESTIÓN EMPRESARIAL y, sobre todo, dominar un “**lenguaje común**” que facilite cualquier tipo de interlocución que les permita construir PROYECTOS Empresariales y Sociales beneficiosos para todos.*

*Y, ante tal necesidad, **EURODIRSA, Consultores de Dirección** www.eurodirsa.com (Bélgica) y **EUROASSET Consultores** (España), han diseñado el presente **PROGRAMA**, con el cual, más que aportar FORMACIÓN, se pretende apoyar la **TRANS-FORMACIÓN profesional** en los citados ámbitos **directivos, sindicales y políticos**.*

Objetivos y Beneficios de estas 3 primeras jornadas

Objetivos:

- A) Que los asistentes identifiquen y conozcan perfectamente la importancia que tienen las distintas Materias operativas de Organización y Recursos Humanos para el cumplimiento de los Objetivos empresariales, sociales o políticos, de acuerdo con cualquier Plan estratégico (camino) determinado por las partes.
- B) Que observen cómo combinar las materias más trascendentes, para saber utilizar acertadamente los recursos y lograr así un empleo de mayor calidad y una estabilidad presupuestaria que garantice un estado de bienestar más racional y justo.
- C) Preparar la documentación específica para llevar a cabo la "contraprestación" más importante de cualquier «Aprobación Presupuestaria» que pretenda garantizar tal estado de bienestar: LA PRODUCTIVIDAD. http://elpais.com/diario/2009/11/29/negocio/1259504066_850215.html

Beneficios Profesionales, Sociales y... especialmente políticos:

- 1) Optimizar todos los recursos (económicos, naturales y humanos) para satisfacer al ciudadano usuario.
- 2) Motivar e integrar en una "ADMINISTRACIÓN MODERNA" a los Funcionarios y Empleados, aplicando sistemas ORGANIZATIVOS y RETRIBUTIVOS, adecuados a los tiempos actuales en cualquier EMPRESA que actúe de manera «racional». (Dichos sistemas, al igual que la "construcción total del macro proyecto" que nos ocupa, serían llevados a cabo con la participación de los Empleados y Sindicatos de cualquier ADMINISTRACIÓN PÚBLICA en la que se actúe).
- 3) Eliminar gran parte de la habitual "resistencia al cambio", al construir "en equipo" un PROYECTO COMPARTIDO para, de esta forma, convertir a las Administraciones Públicas en Organizaciones de "servicios ejemplares y estimulantes", laboralmente hablando. iNos referimos al Organismo Público que actúe como Modelo!
- 4) Reducir "racionalmente" el DEFICIT de tal Organismo, como paso previo a un "modelo de competitividad empresarial" que podría brindársele a las Industrias y Servicios de los Municipios gallegos. (La Industria 4.0, también deberá optimizar, a través de MEJORAS e INNOVACIÓN, aquellas tareas que realice...)
- 5) Ser pioneros en un sistema práctico y sencillo, en donde -los «protagonistas»- serían los empleados del ORGANISMO o EMPRESA (pública o privada) y - los «facilitadores del trabajo»- serían los Consultores externos. Para ello, durante períodos de UNA semana, estarían AYUDANDO, (no ENSEÑANDO), tal y como se hace habitualmente. (Ver juego de números).
- 6) Generar "valor añadido" de especial trascendencia, «evaluando el desempeño» de los funcionarios y empleados (ver http://www.euordirsa.com/web/?page_id=866), al objeto de bridarles oportunidades de «desarrollo profesional e incentivos». Además, se podría crear "con los propios empleados" la Unidad Pública para la "Organización y Gestión de Medios" (OGEME). (*Esta Unidad, totalmente "activa", sería la que realmente nos prevendría de la CORRUPCIÓN, en lugar de las Oficinas ANTI-CORRUPCIÓN, que servirían para muy poco*).
- 7) Asimismo, evitaríamos desarrollar y aplicar INCENTIVOS "poco afortunados" (caso de los incentivos contra la AUSENCIA, en vez de hacerlos a favor de la EFICIENCIA) El OBJETIVO debe ser «favorecer políticas de OPORTUNIDADES», en lugar de hacerlo con políticas para OPORTUNISTAS... y espabilados...

3.- Planificación estratégica Y Productividad ...

Concejalía de RECURSOS HUMANOS

Dirige: El Jefe del Servicio de RR. HH.

MISIÓN (Razón de ser)

*Definir y gestionar políticas retributivas y de Organización conducentes a **rentabilizar** al máximo los **recursos humanos**, facilitando la labor de todos los empleados del AYUNTAMIENTO y favoreciendo su **desarrollo profesional y motivación**.*

VISIÓN (Qué queremos ser)

*Ser "**modelo**" a seguir (en lo que se refiere a organización de gestión e innovación) por **OTRAS Concejalías** del AYUNTAMIENTO, **orientando** el TALENTO y CONOCIMIENTO de todos sus empleados.*

*(Dicho modelo es "exportable" a sus **Empresas PUBLICAS y PROVEEDORES** importantes, así como a OTROS Ayuntamientos.*

VALORES

Reconocimiento, Integridad, Calidad de Servicio, Responsabilidad y Beneficio Social

OBJETIVOS

Sin perjuicio de aquellos que, cada año, se identifiquen y alineen con los del Concejal de RECURSOS HUMANOS y con los del Alcalde, actualmente el "objetivo prioritario" es el de "Racionalizar Costes y Optimizar los recursos".

(Naturalmente para alcanzar dicho objetivo, los colaboradores más directos del Jefe de Servicio, definirán "OTROS OBJETIVOS" específicos de "APOYO").

PLAN ESTRATÉGICO

(CAMINO para lograr los OBJETIVOS)

Las **ALTERNATIVAS** o **DECISIONES ESTRATEGICAS** pasan por establecer "**alianzas puntuales**" con empresas especializadas que nos "transfieran su conocimiento" y pueda ser capturado y desarrollado por los propios recursos humanos del AYUNTAMIENTO.

(Sobre todo en el momento en el que se haga preciso **GESTIONAR UN CAMBIO** generado por "haber pasado a ser considerado **GRAN CIUDAD**").

PLANES DE ACCIÓN

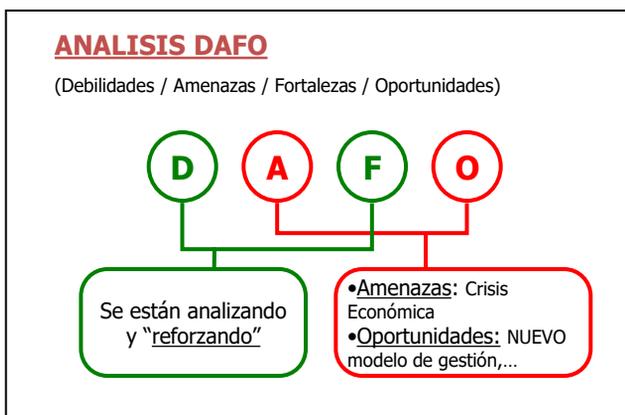
1.- Desarrollar un **NUEVO** modelo organizativo de "**DIRECCION POR PROCESOS**" en el **AREA DE**

RECURSOS HUMANOS y extenderlo a todas las **Concejalías del AYTO.**

(Ya se ha «ensayado» con éxito un **WORKSHOP "demostrativo "** en el proceso de **NOMINAS** (Concejalía de RR. HH.), y otro en **FORMACION** (Concejalía de Promoción Económica), en donde **NO** se ha enseñado a trabajar a los empleados, sino que se trabajó con ellos "de otra manera": En **EQUIPO**, analizando las causas de los problemas, aportando soluciones, etc)

2.- Presentar un **PROYECTO DE ACTUACION CONCRETO**, sencillo y transparente, en donde se impliquen todos aquellos empleados que deseen participar en este **PROYECTO** para la "**GESTION DEL CAMBIO**". (En principio lo harán los de la Unidad de RR. HH.)

3.- Incorporar paulatinamente la **EVALUACION DEL DESEMPEÑO** (APPRAISAL) que se contempla en la Ley 7/2007, de 12 de Abril, del **ESTATUTO BASICO DEL EMPLEADO PUBLICO**. (Capitulo III: Derecho a la carrera profesional y a la promoción Interna. La evaluación del desempeño).



Lamentablemente, aunque EUROPA nos «regalase» un importe económico CIEN veces mayor, continuaríamos sin generar Proyectos de EMPLEO «de calidad».

Mientras NO prestemos **atención** a la «utilización de los recursos», no seremos capaces de superar seriamente la crisis ni de generar EMPLEO. **¿De que nos sirven las transfusiones de sangre, si no eliminamos la causa de la hemorragia?**

El País - Domingo, 29 noviembre 2009

Llamémosle economía productiva

ANTÓN COSTAS

Hay dos cosas en el proyecto de la ley para la economía sostenible que me producen inquietud. Una es el nombre. Otra es el objetivo que parece perseguir.

Lo de "economía sostenible" puede ser un buen nombre para un programa electoral o de gobierno, pero es un mal título para una ley.

Pero mi incomodidad con el nombre no es por puro nominalismo, sino porque

temo que la palabra "sostenible" se utilice como fetiche para alimentar una nueva burbuja.

La nueva ley identifica tres dimensiones de la sostenibilidad: la económica (mejora del entorno económico y la calidad de la regulación), la social (mejora de la formación y capital humano) y la medioambiental (uso sostenible de los recursos, con especial énfasis en los energéticos). Mucho me temo que las dos primeras acaben siendo buenas intenciones y las medidas orientadas a la tercera fomenten una nueva economía especulativa.

De hecho, algo de eso ya está ocurriendo. Antes fue la política de desgravación a la vivienda la que contribuyó a

alimentar la burbuja inmobiliaria, ahora podría ocurrir que las generosas primas alimenten una nueva burbuja con las energías renovables.

La palabra "sostenible" se utiliza como fetiche para alimentar una nueva burbuja

La opción por un uso más intensivo de esas fuentes de energía es deseable. Lo que no lo es tanto son las sustanciosas

primas y el hecho de que el Gobierno nunca haya explicado a la sociedad cuál es el coste y la carga que representa durante décadas. Si lo hace y la sociedad lo acepta, aquí paz y después gloria.

Mi otra incomodidad procede del objetivo de la ley: "Implantar de la forma más rápida, viable y consolidada un nuevo modelo productivo para España" (a falta de conocer el documento final cuando escribo estas líneas, cito el documento "líneas básicas del anteproyecto de ley de economía sostenible", del 8 de septiembre de 2009).

¿Qué se quiere decir cuando se habla de implantar de la forma más rápida un nuevo modelo? No estoy seguro de que se sepa. Pero, en cualquier caso, es un mal enfoque del problema que tenemos delante.

Nuestro verdadero reto no es cambiar de modelo productivo, sino mejorar la productividad del que tenemos. No se tra-

ta de cambiar la industria de automoción por la de la aeronáutica, ni la construcción por las energías renovables. Nuestro desafío es hacer que turismo, construcción, automoción y el resto de manufacturas y de servicios sean más productivos. Si lo logramos, mejoraremos nuestras exportaciones y las ventas en el mercado doméstico, y la recuperación será más rápida y duradera.

La productividad es la base del bienestar. El manual de *Introducción a la economía* de Gregory Mankiw, utilizado en la mayoría de universidades del mundo, se abre con un capítulo titulado 'Los diez principios de la economía', que bien podrían ser los diez mandamientos. El octavo dice así: "El nivel de vida de un país depende de su capacidad para producir bienes y servicios". Es decir, de la productividad, que es la cantidad de bienes y servicios por cada hora de trabajo.

Aunque la productividad ha crecido

lentamente en los últimos años, la economía española dispone de una fuerte reserva de productividad durmiente. Si sabemos extraerla y repartirla las cosas mejorarán más rápido de lo que hoy pensamos.

¿Cómo se han formado esas reservas? Veamos. La productividad depende de tres factores. Del número de trabajadores que se utilizan para producir (o del número de horas). Del capital de las empresas. Y de la forma cómo las empresas utilizan los recursos existentes. A este tercer factor se le llama productividad total de los factores (PTF) o progreso técnico. Es la fuente más deseable de la productividad. Un ejemplo claro es el aumento de la PTF del Barcelona con Guardiola, no tanto por un aumento de los recursos, sino por una mejor utilización.

En la última década la PTF española empujó. Esto es sorprendente si pensamos que en esos años hubo una fuerte

mejora de capital humano, de capital tecnológico y de capital público productivo (infraestructuras). ¿Cómo explicar que si han mejorado todos esos factores haya disminuido este componente esencial de la productividad?

Probablemente la respuesta es que en un escenario de dinero barato (costes financieros) y de aumento de las inversiones y la fuerza de trabajo, las empresas

Si se le llamase "ley de la economía productiva", mejoraría a su paso por el Parlamento

no tenían incentivos para utilizar mejor los recursos existentes. Las cosas iban bien y no había por qué estrujarse el

cerebro para ver cómo hacerlas mejor.

Pero esa reserva de productividad durmiente está ahí. Ahora la presión de las circunstancias puede hacer que aparezcan incentivos para extraerla y hacer de ella la base del crecimiento económico para el futuro.

Lo que tiene que hacer una ley que quiera fomentar una economía capaz de mejorar a largo plazo los niveles de vida de la gente es fomentar la explotación de esa reserva de productividad. El proyecto de ley dedica varios apartados finales a la productividad. Pero parece hacerlo con la boca pequeña.

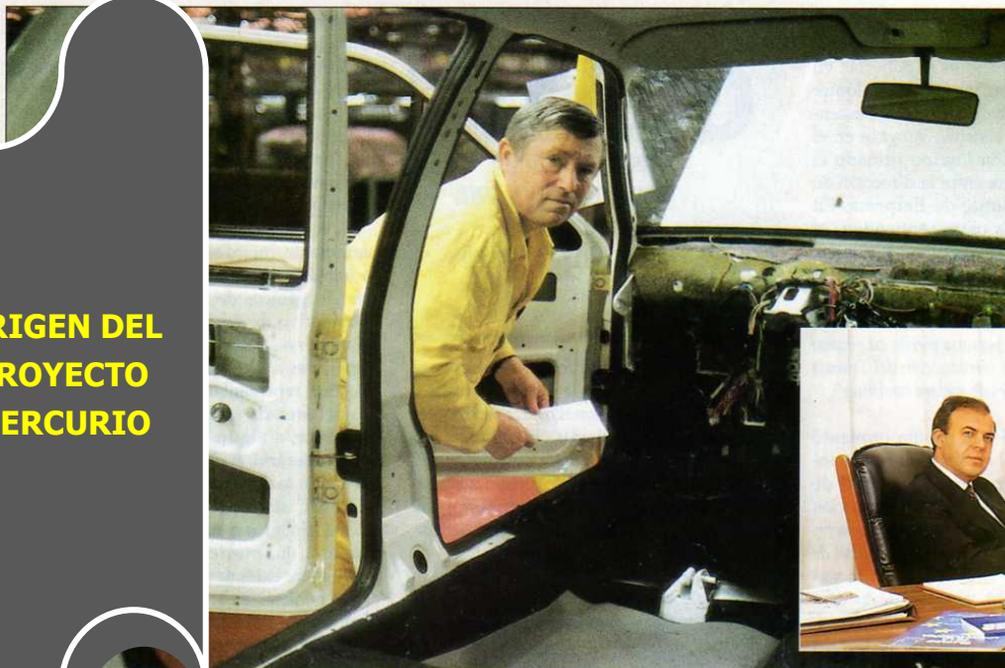
Quizá, si en vez de llamarla ley de la economía sostenible se le llamase "ley de la economía productiva", mejoraría a su paso por el Parlamento. Porque, como he dicho, el nombre importa. ■

Antón Costas Comesaña es catedrático de Política Económica de la UB.

Los trabajadores pueden contrarrestar el efecto de los **EREs**, demostrando -en 5 días- que pueden "sacar partido" a su experiencia y mejorar su **productividad**

GESTION

ORIGEN DEL
PROYECTO
MERCURIO



El programa PMC está adaptado a la gestión de las 'pymes', aunque su origen está en las teorías puestas en práctica por López de Arriortúa en General Motors. Bajo estas líneas: Isidro Villar, director general de Eurodirsa.



El PMC permite mejorar la rentabilidad de una empresa en una semana

Cinco días para ganar

Eurodirsa ha diseñado el PMC, un programa de mejora de la competitividad para las 'pymes' basado en las teorías aplicadas por López de Arriortúa en General Motors. El PMC, que ya se está aplicando en Galicia, se basa en la creación de equipos de trabajo que introduzcan dichas mejoras.

JOSE ANTONIO CARAZO

El primero de mayo de 1992 se incorporaba a su puesto el nuevo vicepresidente de Compras de General Motors Corporation. Su nombre: José Ignacio López de Arriortúa. Un español llegaba hasta la cúpula de una de las más importantes multinacionales del mundo. Para encontrar la

MERCADO / 612 / 27-12-93

causa remota de tan sorprendente nombramiento había que remontarse hasta 1990.

En la Navidad de ese año, cuando el ingeniero vasco trabajaba en la planta de General Motors en Figueruelas (Zaragoza), concibió un sistema para mejorar la productividad de sus proveedores y reducir los costes de pro-

Una semana de trabajo

En sólo una semana se puede poner en marcha el Programa de Identificación de Despilfarros y Mejora de Productividad diseñado por Eurodirsa. El primer día dos consultores se desplazan a la empresa y forman un equipo de trabajo con directivos y empleados. El segundo día se fijan los parámetros de mejora. El tercer día se identifican los despilfarros y se elabora una lista de potenciales mejoras, el cuarto día se valoran las propuestas de mejora y el quinto día se introducen dichas mejoras y se miden los resultados.

ducción y suministro. Este sistema, denominado Purchase Input Concept Optimization (Picos), ofreció resultados espectaculares de forma inmediata. Su aplicación ahorró 28.000 millones de pesetas a GM Europa sólo en 1991. Además, la empresa aumentó su productividad en un 71% y redujo sus tiempos de producción en un 50%, sus necesidades de inventario en un 47% y sus necesidades de espacio en planta en un 33%.

El programa Picos consistía básicamente en crear equipos de trabajo entre ingenieros >

José Ignacio
López de
Arriortúa.



Podríamos definir la «**capacidad de producción**» como el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva determinada. Y, la «**productividad**», como la relación entre la cantidad de productos o servicios obtenidos y los recursos utilizados para obtenerlos.

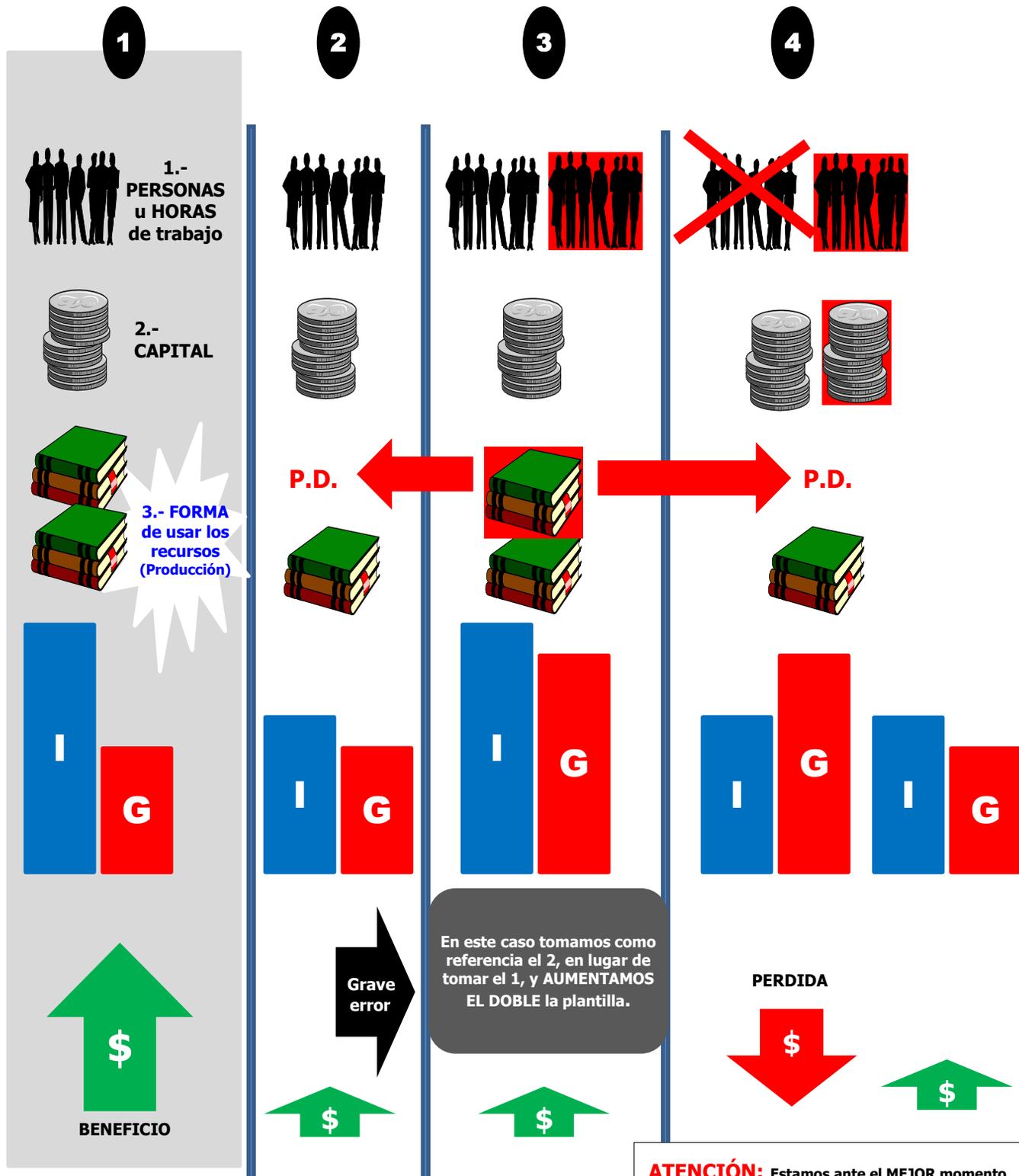
PRODUCCIÓN y PRODUCTIVIDAD.- Si con 10 empleados fabricásemos 200 piezas -y con 20 empleados fabricásemos 400 piezas- estaríamos doblando la producción, pero NO la productividad, ya que ésta sería la misma. Sin embargo si lográsemos que, las 400 piezas, las fabricásemos con los 10 empleados, ello habría supuesto doblar la productividad, incrementándola en un 100%

Dicho esto, es vital destacar que lo importante es tener muy en cuenta el «**tercer factor de la productividad**», que es «la forma cómo se utilizan los recursos disponibles». Y es ahí donde debemos concentrar todos nuestros esfuerzos a fin de lograr una «referencia» de **productividad óptima**, ya que todo aquello que se lleve a cabo -de acuerdo con un «modelo de referencia de productividad equivocado»- nos perjudicará considerablemente.

El ejemplo del siguiente esquema, pretende ilustrar las nefastas consecuencias por basarnos en un planteamiento equivocado.

Y por ello, los esquemas ilustrativos de la página 80 y siguientes, nos orientan hacia la búsqueda de la creación de una Unidad Pública de «**Organización y Gestión de Medios**» (**OGEME**), a través de programas de «Mejora Continúa» para construir el Proyecto «organizativo» **MERCURIO** dentro de los Ayuntamientos.

SITUACIÓN ANTE LA QUE PODEMOS ENCONTRARNOS SI NO POTENCIAMOS EL TERCER FACTOR (PTF) DE LA PRODUCTIVIDAD (*)

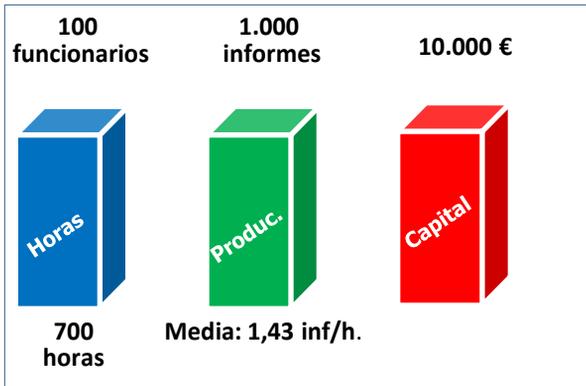


ATENCIÓN: Estamos ante el MEJOR momento para que, los funcionarios, recuperen la motivación y se impliquen en "proyectos compartidos".

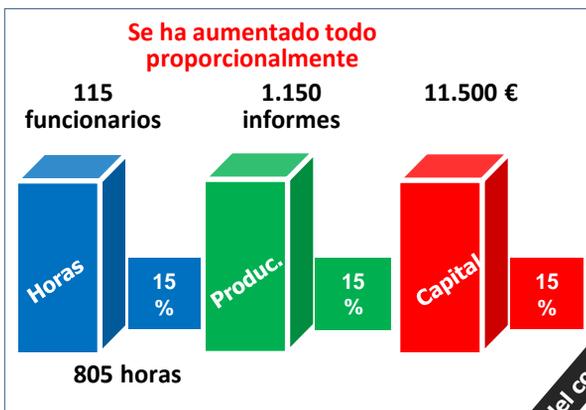
(*) ANTÓN COSTAS.- Catedrático de Política Económica de la UB
http://elpais.com/diario/2009/11/29/negocio/1259504066_850215.html

Propuesta "tentativa" para incrementar la *PRODUCTIVIDAD* y reducir el *DÉFICIT PÚBLICO* de las AA.PP., recuperando la "motivación" de los funcionarios.

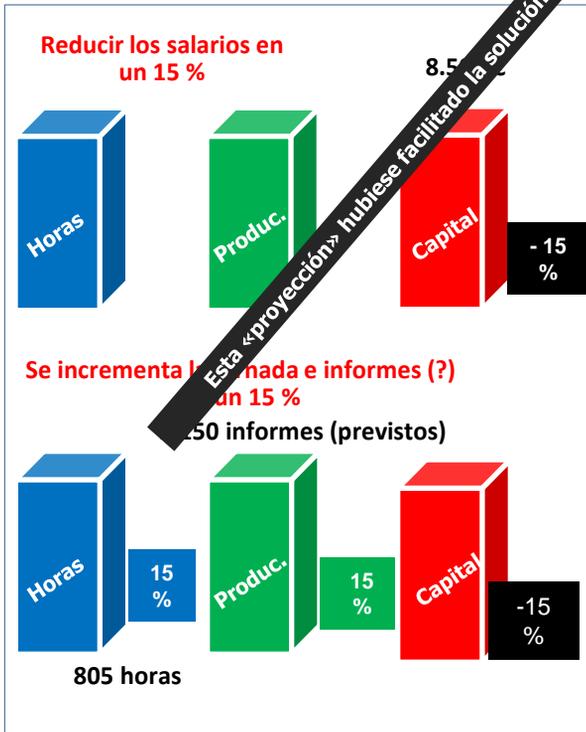
Posición de partida



¿Qué se ha hecho?



¿Qué se está haciendo?: **Desmotivar**

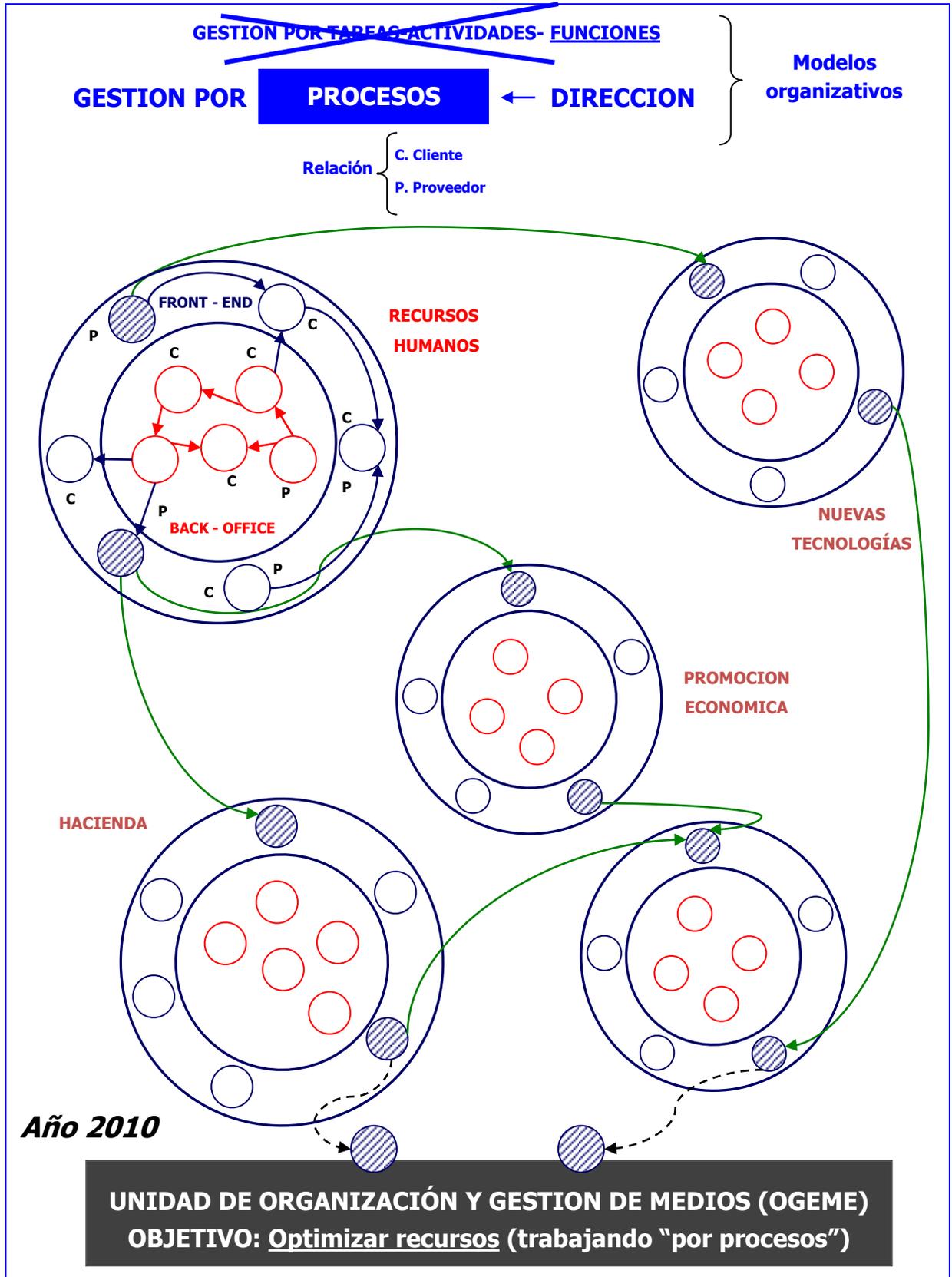


¿Qué se debe hacer?: **Recuperar la motivación**



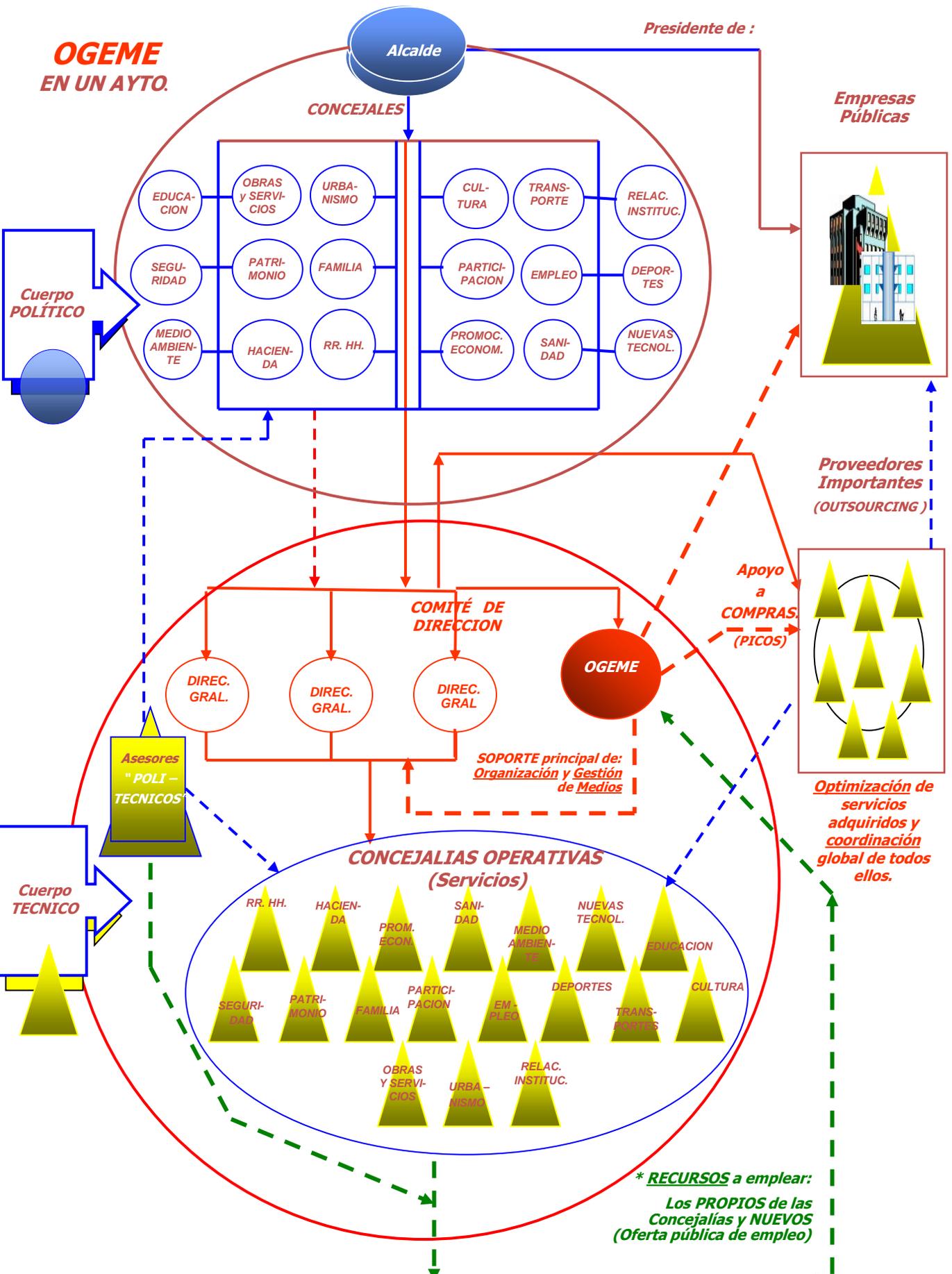
Esta «proyección» hubiese facilitado la solución del conflicto de la Administración de Justicia de Galicia en 2018

Estrategia de actuación: ii NO nadar contra corriente !! ...



**OGEME
EN UN AYO.**

Presidente de :



Actividades principales de OGEME en el ÁREA de organización

1.- Diseñar, desarrollar y dirigir *Proyectos organizativos de GESTION a favor del **AYUNTAMIENTO** y aquellas **EMPRESAS PUBLICAS** en las que participe.*

2.- Dirigir *"especialmente" los Proyectos **"MERCURIO & ORCE"** y realizar el seguimiento e implantación de todas las "propuestas de mejora" manifestadas por los empleados durante los 5 días del WORKSHOP **"LOGIC PROCESS"**.*

3.- Adiestrar *a todos los profesionales, incluidos los **DESEMPLEADOS** de "nuevo ingreso" que se vayan a integrar en **OGEME**.*

4.- Educar *en este modelo de gestión de "trabajo en equipo" a los empleados en activo y a aquellos que se vayan a incorporar en cualquier CONCEJALIA. (Crear una CULTURA de "orientación y servicio al ciudadano).*

5.- Ser el SOPORTE *principal de la "**organización y gestión de medios**" del **AYTO**. (Optimizar los recursos económicos brindados por el Gobierno de la Nación).*

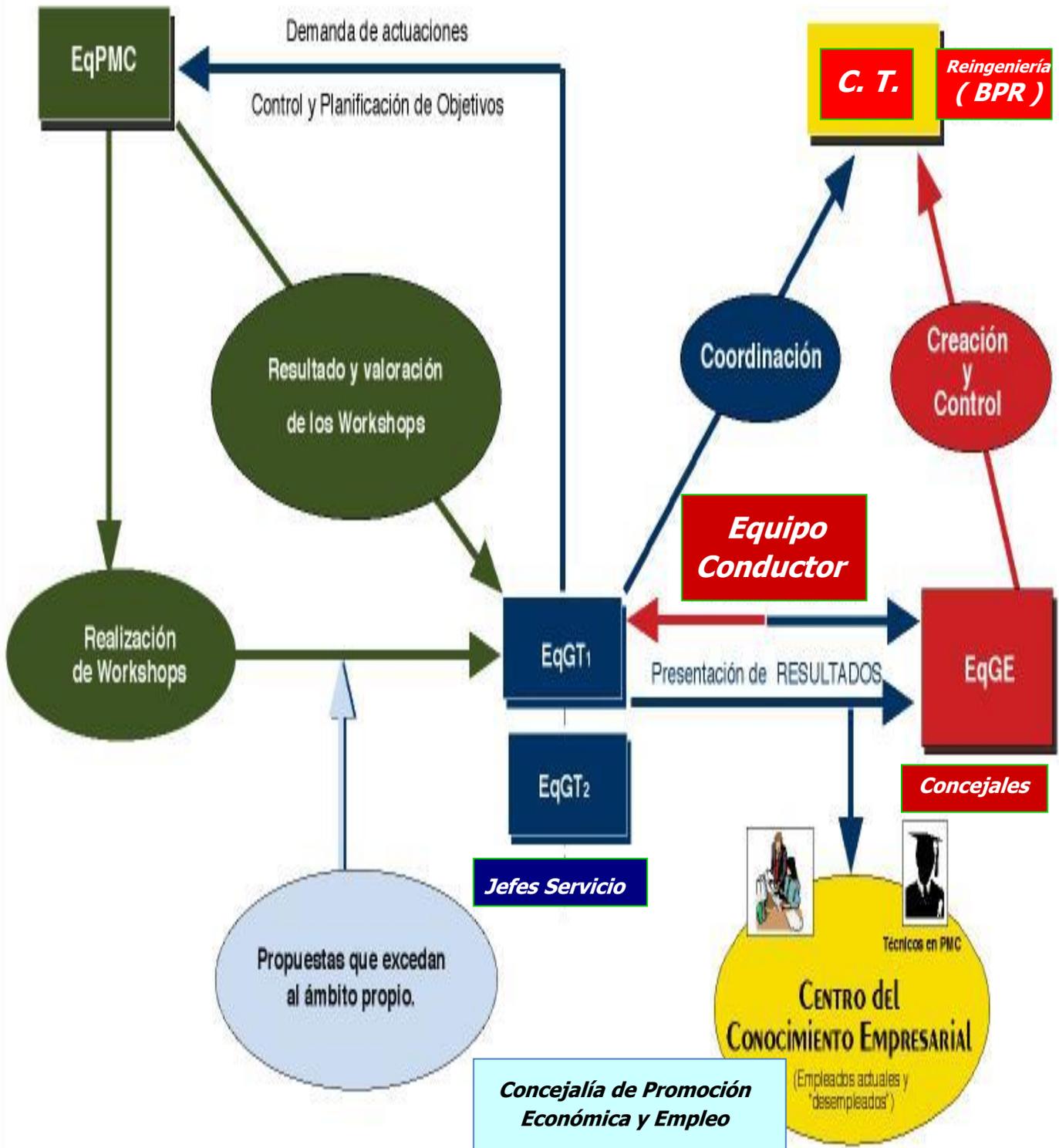
6.- Participar *con los **PROVEEDORES** más importantes del **AYTO**. en la "optimización de los productos y servicios" que les son adquiridos (PICOS), efectuando una eficaz coordinación global de todo aquello que se demande por "outsourcing".*

7.- Colaborar *"activamente" en aquellas materias que estén relacionadas de forma directa con el NUEVO modelo de formación profesional para la búsqueda efectiva de **EMPLEO**. (**También hemos diseñado, para las CC.AA., UN PROYECTO específico en TRES FASES**).*

ESQUEMA general de "organización interna" para la Dirección y Gestión del Proyecto "MERCURIO" («organización»)

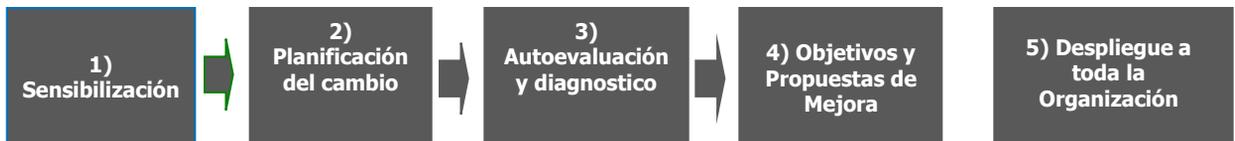
EXTENSION A TODO EL AYUNTAMIENTO

Mejora (BPI)



ii Impulsar la **Mejora Continua** en busca de la excelencia !!

*Metodología del **PLAN DE MEJORA** en la ORGANIZACIÓN. **FASES:**



1.1) Definición de la Misión, Visión, Metas estratégicas y Valores de la Organización .

1.2) Comunicación y Difusión del apartado anterior

1.3) *Formación al equipo directivo* de la Organización en "Calidad Total".

2.1) Creación de un "Equipo Conductor" suficiente poderoso. (Equipo de "Gestión Estratégica" para el desarrollo del "PMC" como parte integrante del Plan de Calidad Total: Proyecto MERCURIO).

3.1) Análisis del GRUPO Empresarial y Diagnóstico siguiendo el modelo EFQM (European Foundation Quality Management).

3.2) Identificación de Factores que son críticos y Oportunidades de Mejora que se observen.

4.1) Objetivos Estratégicos

4.2) Objetivos Operativos

4.3) *Planes de Acción y Propuestas de Mejora a priorizar.*

4.4) Equipos de "Gestión Táctica" y de "Técnicos en PMC". (Equipo RACOR)

5.1) Calendario de Ejecución

5.2) Formación y transferencia del Know How de EURODIRSA para el desarrollo "autónomo" por parte del Equipo responsable de la Empresa CLIENTE, a fin de llevar a cabo el Proyecto MERCURIO.

1.- Sensibilización



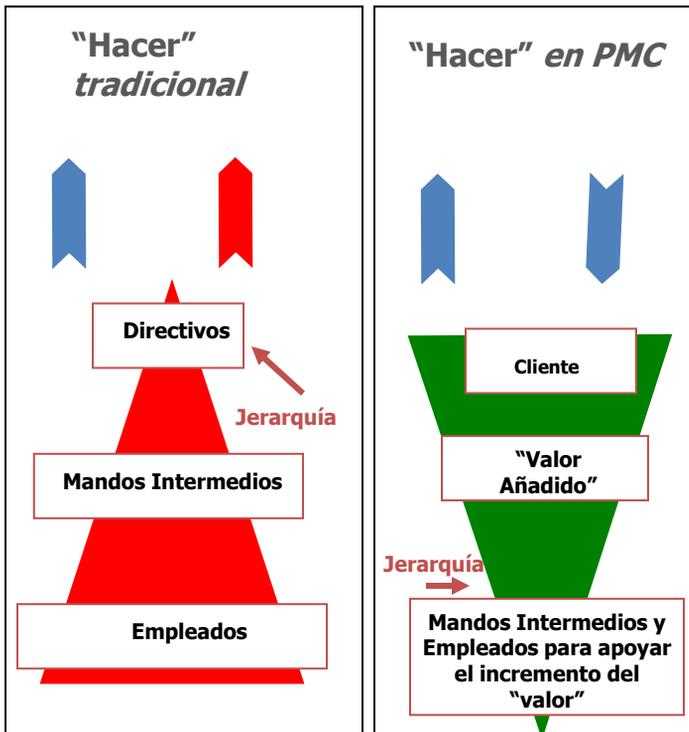
1) Sensibilización

1.1) Definición de la Misión, Visión, Metas estratégicas y Valores del GRUPO EMPRESARIAL.

1.2) Comunicación y Difusión del apartado anterior.

1.3) MARCO GENERAL DE FORMACION EN "CALIDAD TOTAL" PARA EL EQUIPO DIRECTIVO (Filosofía, Metodología, y Habilidades).

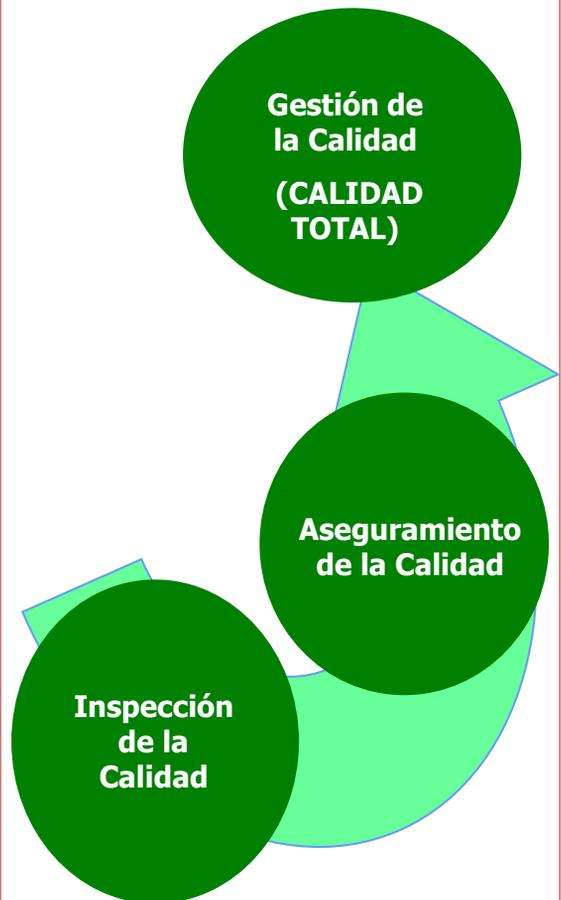
Proceso de Mejora Continua



La MEJORA es "ALTA", pero también lo son los COSTES por la necesidad de una Solución COMPLEJA.

La MEJORA es igualmente "ALTA", pero los COSTES son "BAJOS", derivados de una Solución SIMPLE propuesta y gestionada por los Empleados, de acuerdo con una filosofía de "trabajo en equipo".

Evolución de la Calidad



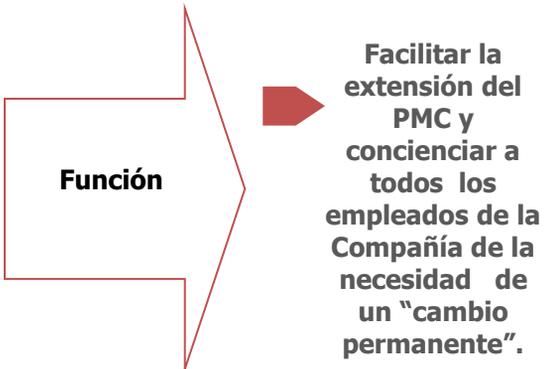
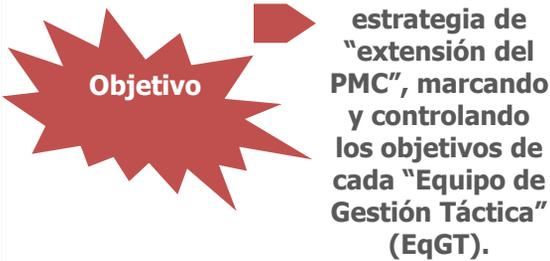
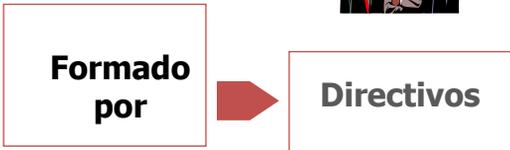
2.- Planificación del CAMBIO ...



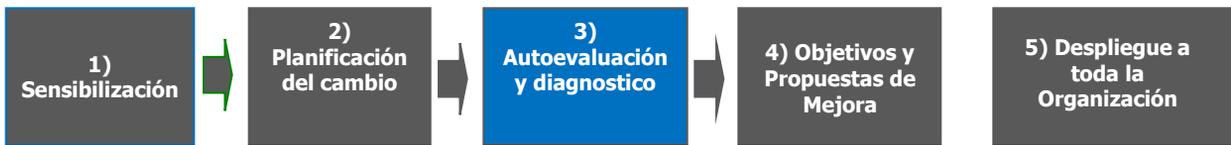
2) Planificación del "cambio"

2.1) Creación de un "Equipo Conductor" lo suficientemente poderoso.

Equipo de Gestión Estratégica (EqGE)

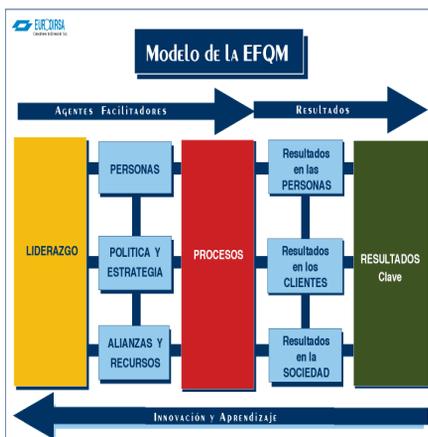


3.- Auto-evaluación y diagnóstico



3) Auto-evaluación y Diagnóstico

3.1) Análisis de la Organización siguiendo el cuestionario del "Diagnóstico de la Excelencia Empresarial" elaborado por la EFQM, en donde todo el equipo directivo reflexiona individualmente sobre las 50 preguntas que se formulan en el mismo, agrupadas en 9 factores.



3.2) Identificar FACTORES CRITICOS :

* *Fuente de Información*

a) EL identificar los puntos "fuertes" y aquellos que son "débiles" derivados de los problemas habituales en el GRUPO Empresarial.

b) LOS PROFESIONALES, verdaderos conocedores de las realidades del día a día, entendiendo como tales a EQUIPO DIRECTIVO, que ya cuenta con datos históricos que le permite todos, ya que cada uno - desde su parcela de observación y experiencia - puede aportar visiones distintas.

c) LOS USUARIOS, a través de sus expectativas y opiniones, recogidas en las encuestas y en sugerencias y reclamaciones.

d) LAS NORMAS Y ESTANDARES que, en relación con el posicionamiento de la Organización, constituyen una fuente de datos sobre "oportunidades de mejora".

3.3) "OPORTUNIDADES DE MEJORA" a identificar:

- *Hipóticamente se podrían encontrar estos problemas:*

a) MISION - ESTRATEGIA:
* *Inconcreción de la Misión.*
* *Diseño de Planes de Acción.*

b) CLIENTES INTERNOS:
* *Falta Sistema Incentivos y Planes de carrera.*
* *Formación "no planificada".*
* *Falta "termómetro" que mida el grado satisfacción de empleados.*

c) MEJORA CONTINUA:
* *Baja implicación de las personas en Planes de Mejora.*
* *Falta metodología.*

d) SISTEMAS INFORMACION:
* *Definir información en función del "destinatario".*
* *Mejorar la transformación del "dato" en "información".*

e) COMUNICACIÓN INTERNA:
* *Falta comunicación sobre Estrategia, Planes y Objetivos a todo el personal.*
* *No existe "Plan de acogida".*

f) COMUNICACIÓN EXTERNA:
* *Falta sistema de recepción e información al Cliente.*
* *Falta método de tratamiento de quejas y sugerencias.*

4.- Objetivos y Propuestas de mejora (I)



4.1) Objetivos y Propuestas de Mejora : Acciones

Objetivo

"estratégico" del PLAN DE CALIDAD TOTAL



a) El Objetivo "estratégico" del Plan de Calidad Total debe ser un "objetivo general", con contenido y que sintetice y sea coherente con los problemas, deficiencias y oportunidades de mejora detectadas.

b) Los Objetivos "operativos" deberán concretar cómo se pretende cumplir el "objetivo general", y explicarán los temas o dimensiones de la Calidad en que se va a centrar el trabajo. (Responsabilidad del Equipo de Gestión Táctica : EqGT).

ii Optimizar todos los recursos existentes !!

- * Financieros
- * Humanos.
- * Otros recursos.

i Hay mucho dinero repartido por la Empresa.

Todo lo que tenemos que hacer es salir y recogerlo !

(H. J. Harrington)

El logro de este OBJETIVO da respuesta a :

- 1) Empresas en GENERAL, las cuales podrán mejorar su cuenta de resultados.
- 2) Empresas en FASE DE EXPANSION, las cuales podrán evitar incrementos innecesarios de gastos.
- 3) Empresas con EXCESO DE PLANTILLA, las cuales podrán utilizar los recursos humanos en "actividades que añadan valor"

4.- Objetivos y Propuestas de mejora (II)



4.2) Objetivos y Propuestas de Mejora : Acciones

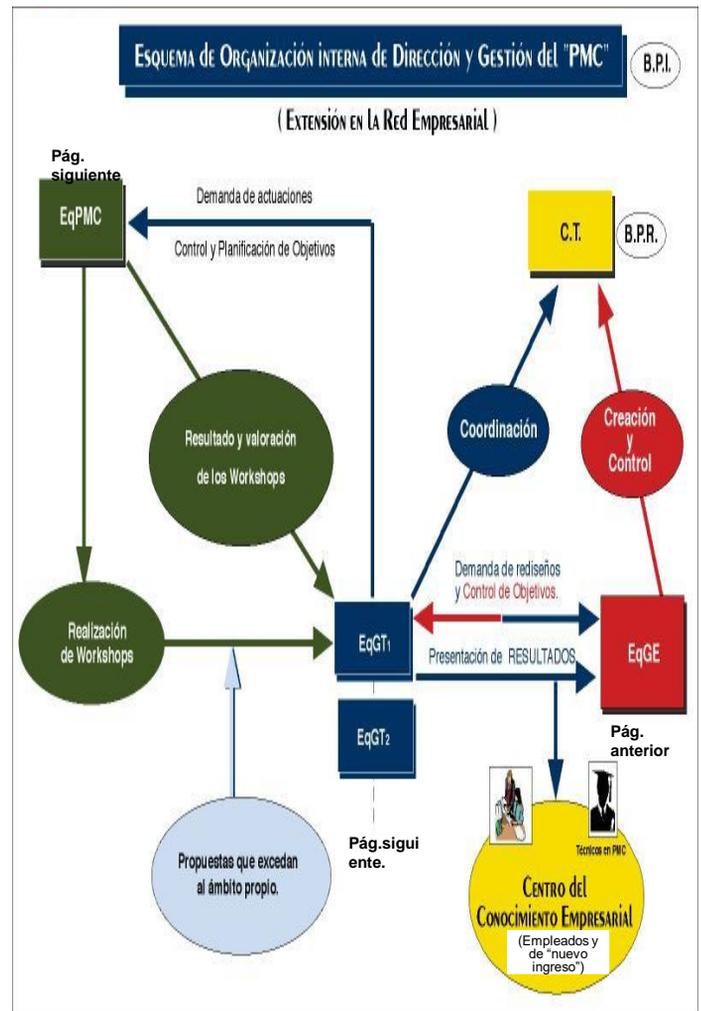


Planes de Acción :

1.- Aplicación del LOGIC PROCESS (*Workshops*) materializado durante una semana en un departamento "piloto" de la ORGANIZACIÓN. (Workshop demostrativo).

2.- Adquirir el *Know How* de EURODIRSA, y su colaboración para tutelar y dirigir "codo con codo" todos los "procesos operativos" de dicha Organización

Todo ello formaría parte del *Proyecto MERCURIO* (Plan de Calidad Total "eficaz") que pretendan iniciar a partir del momento que consideren más oportuno.



Objetivo adicional

Ofrecer servicios semejantes a:

- 1) OTROS CENTROS. (mercado "cautivo")
- 2) A "PROVEEDORES" a fin de obtener un beneficio "recíproco" de costes.

4.- Objetivos y Propuestas de mejora (III)



4.3) Objetivos y Propuestas de Mejora : Acciones

Objetivos y Funciones del Equipo de Gestión Táctica (EqGT)



Formado por

Directivos medios, Gestores y Técnicos

Objetivo

Marcar las prioridades de actuación en su área, en coordinación con el "Equipo de Técnicos en PMC" (EqPMC), definiendo la planificación y objetivos, así como el control de resultados.

Función

Asegurar el correcto desarrollo del PMC en la Organización.

Objetivos y Funciones del Equipo de Técnicos en PMC (EqPMC).



Formado por

Empleados de la ORGANIZACION (con un "perfil" determinado)

Objetivo

Realizar los Workshops y presentar los resultados a los EqGT

Función

Desarrollar nuevas aplicaciones y proponer a los EqGT proyectos generalizables.

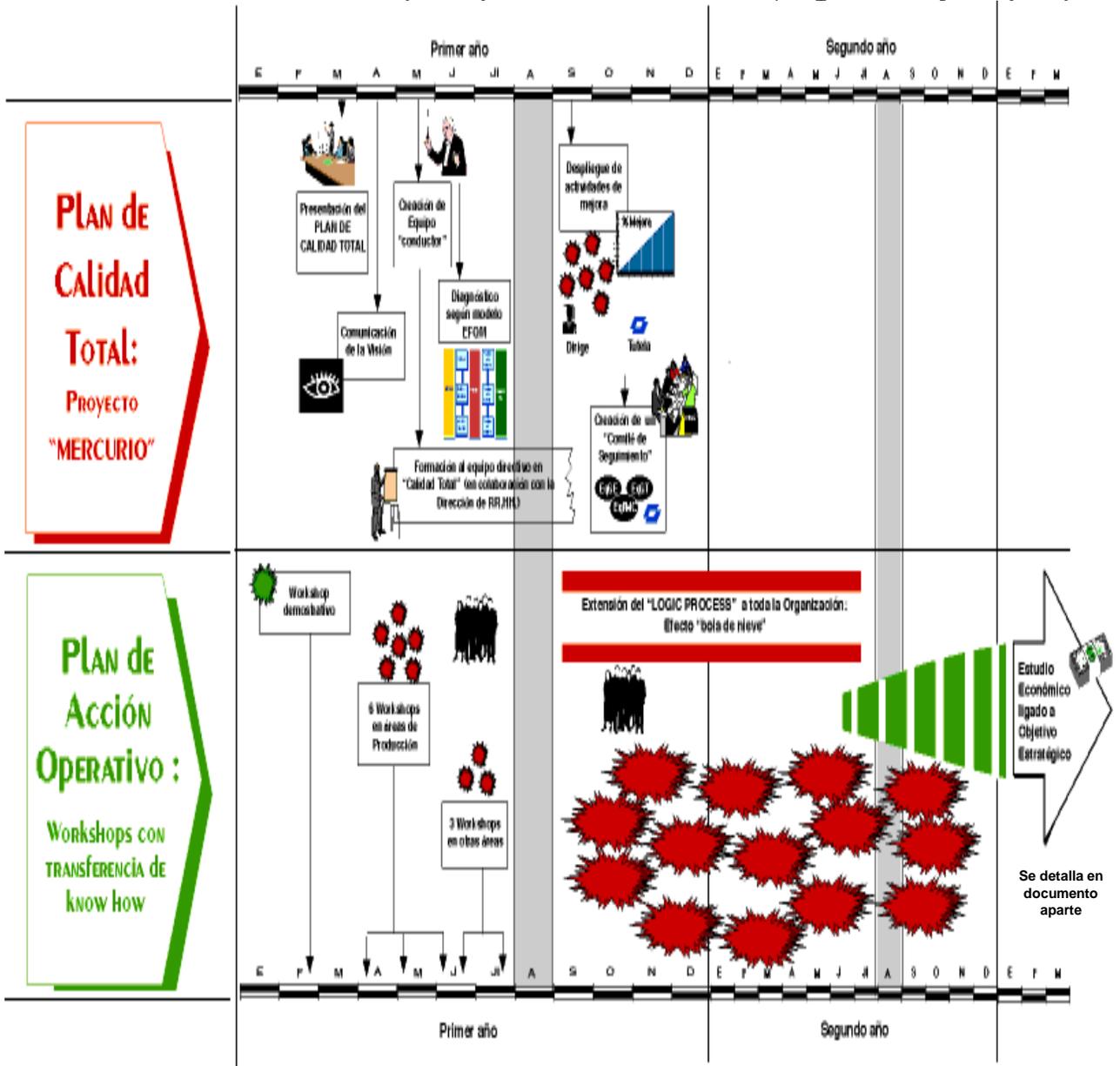
5.- Despliegue de actividades de mejora



5) Despliegue de Actividades de Mejora

CALENDARIO DE EJECUCION

(Participaran activamente: RR.HH., Organización y Compras.)



3.1.- OBJETIVO CENTRAL y Planes de Acción ...

*Sin perjuicio de aquellos otros **OBJETIVOS** que cada año identifiquen las distintas Concejalías, alineados con los de la ALCALDIA, actualmente el "**OBJETIVO central**" de este PROYECTO para los dos próximos años es el de "**Racionalizar costes y Optimizar recursos**"*

*Para ello, pasamos a citar los inmediatos **PLANES DE ACCIÓN** en todo el Ayuntamiento:*

a.- Análisis General de la Plantilla.
(Dimensionamiento):

¿Cuántos somos y Qué hacemos?.

En línea semejante a la de la Unidad General de Recursos Humanos, identificaremos -sobre CUADROS SINOPTICOS- la "ocupación de todos los empleados».

b.- Extender el modelo ORGANIZATIVO de "Dirección por procesos" a través de WORKSHOPS, (ya iniciado en la Unidad General de RR. HH.) a TODAS las Concejalías.

(El ESQUEMA de la página 83 ilustra la mejor forma para realizarlo)

4.- Ventajas y Beneficios ...

1.- Lograr el CONTROL operativo y la racionalización de todos los costes para "EQUILIBRAR EL PRESUPUESTO", introduciendo un sistema organizativo en el que estarían implicados todos los empleados, puesto que, el **Proyecto "MERCURIO",** incorpora diversas aplicaciones de "desarrollo profesional y retribución variable".

2.- Aprovechar los recursos humanos propios y orientar sus actividades a todo aquello que "aporte valor" y que justifique los costes salariales de un actual "**posible excedente de plantilla**".

3.- Ser "modelo de referencia" en la MODERNIZACION DE LA GESTION de las AA. PP. en España, en donde - además - se conjugarían la "eficacia" y la "aplicación práctica" de la Evaluación del Desempeño que se contempla en la Ley 7/2007 de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.

4.- Asimismo, el AYUNTAMIENTO podría "exportar" tal experiencia, a través de "sus" Técnicos en PMC (Programas de Mejora Continua), a las Administraciones Públicas de **OTROS Ayuntamientos.**

5.- Actuaciones inmediatas ...

1.- Exponer la EXTENSION del Proyecto "MERCURIO" al ALCALDE y a los CONCEJALES y, seguidamente, al Comité de Empresa, a fin de implicar a todos los empleados. (Plan "inteligente" de Comunicación).

Al Comité de Empresa explicarle, además, cuáles son los OBJETIVOS de la Evaluación del Desempeño.

2.- Reunión de trabajo, de media o una jornada completa, con Directores Generales y Jefes de Servicio.

OBJETIVOS de la REUNION:

a) Además de **implicarlos**, esta reunión de trabajo servirá para que **conozcan y asuman**, como "proveedores", el **índice de satisfacción** manifestado por SUS "clientes internos", de acuerdo con los parámetros de calidad esperados por tales clientes.

b) **Identificar los Problemas** que se les presentan, como "proveedores", para realizar eficazmente el trabajo.

c) **Definir con exactitud los procesos "críticos" que consideremos mejorables y actuar rápidamente sobre ellos, trabajando "en equipo".**

5.- Cronograma "tentativo" ...

OPERACIONES	PERIODO MARZO 2019 A DICIEMBRE 2020																								
	Fechas más cercanas	2019												2020											
		M	A	MY	J	JL	A	S	O	N	D	E	F	M	A	MY	J	JL	A	S	O	N	D		
PRESENTACION del Proyecto por parte del Alcalde a los CONCEJALES (EqGE)	Marzo	X																							
REUNION de trabajo con los Jefes de Servicio (EqGT): Implicación	Abril	X																							
PRESENTACION del Proyecto a los Representantes de Personal	Abril	X																							
DIMENSIONAMIENTO DE PLANTILLA Y EVALUACION DESEMPEÑO	Abril																								
CUADROS Sinópticos de las Hojas de Trabajo	Diciembre																								
MAPA DE PROCESOS y "protocolos" de procesos "críticos". Interrelac. entre dichos procesos (>=20%)	ABRIL 2020																								
WORKSHOPS de Mejora (Trabajo en Equipo de 4 a 6 personas relacionadas con el proceso). Ejecución / Coordinación / Dirección	Ver Planning Adjunto		W	W																					
PRESELECCION Técnicos PMC (Personal Ayto. / Becarios/...)	Junio																								
Adiestramiento TECNICOS PMC / NUEVA Formación profesional (Objetivo: 12 expertos)	Formación Teórica (20 personas)	Julio																							
	Formación Práctica (16 personas)	Septbre. a Dicbre.																							
Presentación RESULTADOS WKS a Concejales y Jefes de Servicio (1 reunión semestral)	Novbre.																					X			

Previsión WKS:
4 equipos x 2Wks mes x 10 meses = 80 WKS

*De interés Político,
Sindical y Social*

**Agencia
Municipal de
Colocación**

**A. M.
C.**

CONSTRUCCIÓN de un

Proyecto «organizativo», a través

*de una **AGENCIA de COLOCACIÓN***

que servirá de BASE para un

Proyecto «social»

*de **EMPLEO JUVENIL***

«de calidad»

Última entrevista televisiva:

«Alternativas de Empleo para
Jóvenes Universitarios»



[https://www.youtube.com/
watch?v=0epiuDH8RNc](https://www.youtube.com/watch?v=0epiuDH8RNc)

*Esta 2ª FASE nunca podría darse sin el desarrollo previo del Proyecto «organizativo» MERCURIO, puesto que, si somos incapaces de dar respuesta a NECESIDADES de tipo «organizativo», como puede ser la MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD para «**optimizar los recursos y reducir el déficit**» (entre otras necesidades), tampoco sabremos como ayudar a nuestros JÓVENES a que disfruten de un EMPLEO «de calidad», ya que, el OBJETIVO a lograr, es que fuesen ellos los que, previamente adiestrados a tal fin, se hicieran cargo de dirigir y facilitar la labor de llevar a cabo tal mejora de productividad.*

Y ya que, los SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO, parece que tienen cierta responsabilidad en ello, hemos creído oportuno ofrecerles nuestra colaboración y SUMAR esfuerzos en favor de nuestros jóvenes gallegos. De esta forma podrían beneficiarse de lograr el OBJETIVO principal de construir NUEVOS EMPLEOS (ver página 98), además de OTROS objetivos «sociales» que citamos en las páginas 99 y 100 y que finalizamos con las «recomendaciones» de la página 102.

Con este capítulo, proyectado hacia el EMPLEO JUVENIL, se «cierra» el presente TRABAJO, remitiendo -a los lectores de este documento- al PROTOCOLO OPERATIVO que se muestra en la página 104.

Finalmente, respecto de la OFERTA que, los jóvenes de Up!, le hacen a los Gobiernos, al objeto de colaborar también con ellos, hemos querido dejar de manifiesto «nuestro agradecimiento» por todo lo que hayan podido hacer para solucionar su precaria situación laboral, dejando una vez más de manifiesto que «siempre nos pondremos al lado» de aquél político que pase de los DICHOS a los HECHOS.

OBJETIVO principal...

Construir PROYECTOS de EMPLEO

(Nuevos yacimientos de empleo)

Seguidamente:
Aplicar MEDIDAS para incentivar y Optimizar el desarrollo de los Proyectos:
(Adaptaciones laborales, Subvenciones, Modalidades contractuales,...)

Actores

Públicos

Servicio Público de EMPLEO

EUROASSET

MÁSTER

Otros

Privados

OGEME

Modelo «mixto» de colaboración Pública/ Privada

Competencias (entre otras):

1.- En Materia de Promoción de Empleo:

- Diseño, Planificación y Evaluación de estrategias, **Proyectos** y Políticas de promoción y **Formación para el Empleo**.
- Participar en los Consejos de «**coordinación**» Estatal y Autonómica de políticas de empleo para elaborar el Plan Nacional.

2.- En materia de Estudios y Planificación:

Estudios e investigaciones del **mercado de trabajo**, necesarios para llevar a cabo la planificación de la Política de empleo y formación.

Beneficiarios

JÓVENES de 25 a 35 años

¿Qué debemos identificar entonces?

¡LAS NECESIDADES!

OTROS Demandantes de Empleo (De más de 35 años)

UNIVERSITARIOS «Motor de arranque»

Dar apoyo a:

OTROS Niveles Académicos

Up!

&

Agencia Municipal de Colocación

Socios para ejecutar tales Proyectos

Competencias (entre otras):

- Brindar a la **Agencia Municipal de Colocación (A. M. C.)** «PROYECTOS» de EMPLEO (NO MEDIDAS), experimentados con éxito y con un **riesgo compartido asumible**, al objeto de tomar la «iniciativa» sobre **PLANES INTEGRALES PARA LA COMPETITIVIDAD regional y el EMPLEO de calidad**.
- Transferir «experiencia» y apoyar a la Dirección de la AGENCIA MUNICIPAL DE COLOCACIÓN (A.M.C.) así como a **Up!**, en la defensa de PROYECTOS de EMPLEO ante la Comisión Europea (para su especial Financiación), **coordinado** todo ello por la **Agencia Municipal de Colocación** y por la Unidad Pública «OGEME» (Organización y Gestión de Medios).
- Descubrir **NUEVOS «Yacimientos de Empleo»** y, además, ser **MODELO «a imitar»** por otras AA.PP. en lo que se refiere a PROYECTOS «innovadores, prácticos, solidarios y audaces».

*Al final de la enumeración de los siguientes OBJETIVOS, se expone un ESQUEMA con la **Arquitectura** de los **OBJETIVOS de «racionalización y optimización» de recursos públicos y aquellos ACTORES que los logran, para cuya operativa "arrancamos" con una Máster Class, con contenido y objetivos de interés para los JÓVENES DESEMPLEADOS. (Se publica en la página 106).***

*Adelantamos que, una vez conjugado todo ello se pretenden conseguir **OBJETIVOS** tan beneficiosos como:*

1) Hacer realidad los PROGRAMAS ELECTORALES en materia de Empleo Juvenil.

(El razonamiento «totalmente detallado» está a disposición de quien lo solicite).

2) Cumplir los compromisos presupuestarios con Bruselas.

(El Proyecto «social» (extraído del «organizativo»), servirá de gran ayuda para lograrlo de manera «racional»)

3) Optimizar los recursos económicos y humanos públicos, contando con una implicación "diferente" de los funcionarios.

4) Comenzar la construcción de un modelo "mixto" de colaboración público/privado.

5) Acercar la Universidad al mundo "real" de las AA.PP. y Empresas, potenciando más nuestra «práctica» laboral.

6) Incorporar inmediatamente a los JÓVENES al mundo de la Empresa, comenzando el "arranque laboral" con los universitarios desempleados.

7) *Estar en condiciones de defender PROYECTOS "rentables" (no Medidas) ante la Comisión Económica Europea.*

8) *Crear una "alianza" GOBIERNO/CIUDADANÍA orientada a proteger una Economía Productiva como base del bienestar.*

9) *Hacer más competitivas nuestras PYMES, dentro de un escenario turbulento y cambiante.*

10) *Estar mejor preparados para afrontar "nuevas crisis económicas".*

11) *Reforzar las Áreas Públicas destinadas a proteger y optimizar todos los Medios disponibles. (**OGEME:** Organización y Gestión de Medios)*

12) *Y, lo más importante, comenzar este PROYECTO inmediatamente, pudiendo demostrar resultados en un **período máximo de tres meses**. (No se trata de que nos limitemos a escribir «**DICHOS**» sobre un papel, ... ya que este "lo aguanta todo", sino de demostrar «**HECHOS**» que puedan comprobarse rápidamente y cuantificarse).*

Arquitectura de OBJETIVOS y ACTORES que los logran...

(«Arranca» con UNIVERSITARIOS y se exporta a OTROS niveles académicos)



Resumen de interés ...

Es una INICIATIVA ...

a) «INNOVADORA», porque es original, al tratar de darnos una OPORTUNIDAD LABORAL "diferente y novedosa" a los jóvenes.

b) «PRÁCTICA», porque ofrece resultados "económicos y de aprendizaje profesional".

c) «SOLIDARIA», porque pretende que, aquellos UNIVERSITARIOS, que hayamos sido "ayudados" por el Gobierno, traslademos la misma "solidaridad" a OTROS niveles académicos. (Ver "cadena de favores").

d) Y, por último, debe considerarse «AUDAZ», porque requiere de una gran capacidad política para "emprender acciones poco comunes, sin temer las dificultades o el riesgo que implican"; si bien, en este caso, las dificultades ya han sido superadas en ocasiones anteriormente vividas y, el riesgo, es mínimo ya que depende de los logros que se irán cuantificando desde el Organismo OGEME, los cuales siempre ofrecerán BENEFICIOS económicos y sociales importantes.

RECOMENDACIÓN FINAL ...

Los **Servicios Públicos de Empleo**, podrían orientar el Proyecto de tal forma que lo pudiesen aprovechar ellos mismos, optimizando -inicialmente- SUS propios recursos para gestionar (de forma **organizativa** y **política**) el problema de DESEMPLEO que tanto les preocupa.

De esta forma, siguiendo la Hoja de Ruta de la página anterior, "matarían varios pájaros de un tiro":

- 1) Conocerían el proyecto de manera detallada.
- 2) Citarían a sus jóvenes universitarios, inscritos como desempleados, a la Máster Class que se les impartiría sin interés mercantil.
- 3) Podrían comenzar una experiencia real "de una semana" dentro de una de sus áreas.
- 4) Seis de sus directivos, e incluso otros seis representantes sindicales de las AA.PP, podrían participar con nosotros en la construcción de un Proyecto MARCO.

Primero, para dinamizar (de manera "diferente") un Plan integral de EMPLEO y, **seguidamente**, incorporarse al Equipo que lo vamos a presentar en Bruselas.

5) Y, además, como colofón, se adelantarían a todos los demás Estados, presentando un **PROYECTO rápido y eficaz**, en lugar de todas esas MEDIDAS que están «negociando» los Partidos, las cuales son la cosa más parecida a la tradicional "carta a los reyes magos".



<https://upredos.blogspot.com.es/>

<https://vimeo.com/21161408>

Quiénes somos Up:

Up! está formado por un grupo de jóvenes universitarios y de ciclo superior de diferentes carreras y simpatías políticas que, lejos de limitarnos a protestar, apoyamos un PROYECTO avalado por profesionales (*) y solo necesitamos un escenario en el que poder desarrollarlo.

Somos una PLATAFORMA «abierta» que se ha generado de forma espontánea, en la cual pueden inscribirse libremente (y gratuitamente) todos aquellos JÓVENES de entre 20 y 35 años que lo deseen.



<https://prezi.com/view/mxAlgw3K3Tq850VlmZpW/>



IDEA:

Crear una *sinergia entre experiencia y talento*, basada en el aprendizaje de Técnicas de Organización y Gestión de calidad en entornos Políticos, de Administraciones Públicas y Empresariales reales.



OBJETIVO DUAL:

Racionalizar costes y optimizar recursos (materiales y humanos) en los escenarios intervenidos.

Que, la metodología empleada, sea capturada por los jóvenes participantes, quienes -ellos mismos- pasarán a realizar este trabajo de optimización.



QUÉ NECESITAMOS:

Que nuestros políticos nos ayuden y permitan *ensayar esta iniciativa* en cualquier escenario sobre el que tengan autoridad. (Empresas Públicas, Ayuntamientos, Sociedades en crisis,...)

(*) www.eurodirsa.com

1

ISIDRO VILLAR, Padrino «profesional» de Universitarios preparados/ preocupados (Up!), responderá a todas aquellas preguntas que, los responsables políticos de las Administraciones Públicas, deseen hacerle, al objeto de poder incorporar estos Proyectos, si le pareciesen interesantes, para que sean «apadrinados» políticamente por la máxima autoridad. (Estamos hablando de **PROYECTOS**, y debemos evitar confundirlos con **MEDIDAS**, que no es lo mismo).

* El responsable político que «controle» la situación del colectivo JUVENIL DESEMPLEADO (de entre 20 y 35 años), convocará a un grupo de UNIVERSITARIOS sin empleo, a los cuales, durante media jornada, se les ofrecerá una **PRESENTACIÓN / MASTER CLASS** y se debatirá con ellos la combinación de ambos PROYECTOS: El «**organizativo**» MERCURIO y el «**social**» ALIANZA, puesto que son la BASE de esta INICIATIVA de Empleo.

* Además de la divulgación y defensa de dicha INICIATIVA DE EMPLEO ante los Medios, una representación (entre 6 y 10 UNIVERSITARIOS) acompañados de sus padrinos o madrinas, «tanto profesionales como políticos», harán «suya» tal INICIATIVA DE EMPLEO JUVENIL y la expondrán ante sus coetáneos en una NUEVA **CONFERENCIA/ COLOQUIO**. (Además, la podrían divulgar por streaming).

* Finalmente, con la implicación del «Equipo conductor del Relanzamiento de la Economía» y el «liderazgo» de los Alcaldes, Presidentes de las **CC. AA.** o/y de la **NACIÓN**, según quien apostase por tal INICIATIVA, se podría llevar a cabo la **CONFERENCIA / DEBATE de Empleo Juvenil**, la cual sería materializada dentro del último trimestre de 2018.

Con ello, estaríamos «cerrando» la fase «previa» a la **Presentación internacional** que, como UNIVERSITARIOS, realizaremos -tras los 3 meses desde el inicio del proyecto- ante las autoridades de la **Comisión Europea** en Bruselas. (Una NOTA «tentativa» de PRENSA, preparada por los jóvenes de **Up!**, ilustrará esta iniciativa).

2

Una vez que, la oportuna autoridad política, apruebe el «**ensayo/prueba**» de la INICIATIVA DE EMPLEO «ALIANZA» (la cual será «probada» durante el plazo de UN MES), se iniciarán una serie de actuaciones, tales como la **FORMACIÓN teórica de 2 semanas de EXPERTOS EN DIRECCIÓN DE PROCESOS**, cuya formación «arrancará» con un Grupo de 50 universitarios previamente seleccionados por los Departamentos públicos de Empleo, de acuerdo con el «perfil» que se les indique, el cual no tiene porque estar imprescindiblemente relacionado con carreras técnicas. (De hecho, los universitarios que reúnen mejores características para el desempeño de esta profesión, son licenciados en derecho, periodistas, psicólogos y otras carreras que no son de ciencias). (Se ha elaborado un CRONOGRAMA que recoge todas las Actividades y la Fecha de ejecución).

3

Simultáneamente a la Formación teórica (y dentro del citado plazo de UN MES), comenzaremos nuestra intervención con un **WORKSHOP DE CINCO DÍAS**, al objeto de que pueda ser comprobada la eficacia de la **Metodología «LOGIC PROCESS»** que vamos a aplicar, puesto que, si no se demostrase su eficacia con la debida antelación, esta INICIATIVA de Empleo Juvenil **se interrumpiría y NO sería llevada a cabo**.

El **ESCENARIO DE OPERACIONES**, tal y como podrá verse en el esquema que presentaremos oportunamente, tiene que ser aquel sobre el cual, dicha autoridad política, tenga el suficiente poder de decisión (Concejalía, Consejería, Empresa Pública, ...).

Una vez que el **PROYECTO «organizativo» MERCURIO**, tenga la necesaria APROBACIÓN, se deberá efectuar con absoluta transparencia todo el procedimiento formal y legal que sea preciso, a fin de llevar a cabo correctamente el cumplimiento del **Proyecto «social» ALIANZA**, el cual, como pasamos a recordar, es el resultado de materializar el Proyecto **MERCURIO** con los JÓVENES UNIVERSITARIOS, quienes harían su **FORMACIÓN práctica de 6 semanas** «sobre el terreno», acompañándonos en la MEJORA DE PROCESOS ... «con fuego real».

En las páginas 105 y 106 se presenta la Conferencia-Coloquio/ Máster Class. Y, en la página 107, se expone la panorámica global de «**cómo se interacciona la Experiencia y el Talento**» de los jóvenes universitarios de toda España, coordinado todo ello por los responsables (funcionarios) de las AA. PP. correspondientes, a través de la Unidad Pública de «**Organización y Gestión de Medios**» (OGEME).

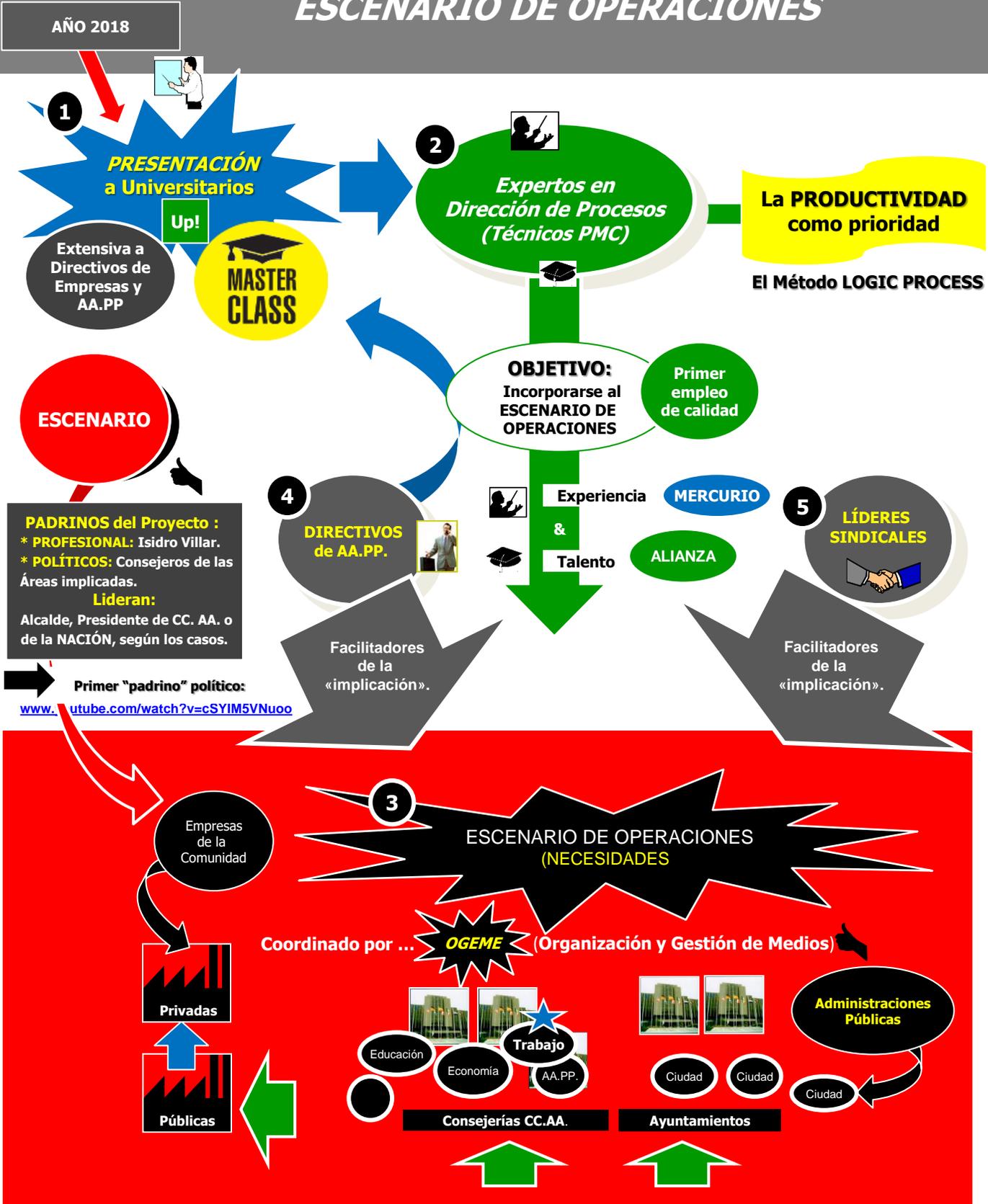
Además, también se presenta un artículo de prensa relacionado con la GESTIÓN PÚBLICA, en el cual se contempla brevemente el «proceso de actuación» dentro de un Ayuntamiento. (ver Página 7)

Por último conviene destacar que, los **JÓVENES UNIVERSITARIOS «Expertos en dirección de procesos»**, durante la totalidad de su FASE FORMATIVA, adquirirán un gran conocimiento sobre todas las tareas que se realicen dentro del «mapa general de procesos» sometido a MEJORA para «optimizar las actividades» y, con ello, incorporarán a sus CV un importante valor añadido altamente reconocido en un mercado laboral internacional cada vez más competitivo.

Y, desde la vertiente laboral de los **FUNCIONARIOS**, estos -además de dominar las técnicas de TRABAJO EN EQUIPO para la «optimización de los procesos»- tanto PROPIOS como SUBCONTRATADOS, tendrán la oportunidad de «ser reconocidos individualmente», a través de la **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**, cuya Hoja de Trabajo servirá para ayudarles a que sepan preparar su «entrevista anual» y, además, poner las bases para que, de manera justa, se pueda «planificar su carrera profesional» y valorar la posibilidad de llevar a cabo una «recuperación salarial» a cambio de mejoras de «productividad»... con menos esfuerzo.

iEn definitiva, en este NUEVO escenario, TODOS LOS ACTORES SALEN GANANDO!

ESCENARIO DE OPERACIONES





3 Horas.

AVANCE de Conferencia/Coloquio

(«MASTER CLASS» gratuita)

Alternativa:

2 Horas + Coloquio

Última entrevista radiofónica:

«Previa a la Conferencia celebrada en VIGO el 04. 03, 2017»

<https://www.youtube.com/watch?v=kX4sN21E5IA>



Conjuntamente con los Departamentos Públicos de Empleo



Lo importante NO son las MEDIDAS, sino los PROYECTOS planteados «acertadamente»

Tenemos una situación crítica...



Tenemos jóvenes preparadísimos
Tenemos un país en crisis
Tenemos fuga de cerebros
Tenemos ganas de futuro

... pero también tenemos soluciones

Tenemos un Plan...
para, con las administraciones,
crear empleo juvenil



Proyecto Alianza

SÚMATE, dirigiéndote a :

- Tenemos capacidad
- Tenemos equipo
- Tenemos ideas
- Tenemos experiencia
- Tenemos profesionales



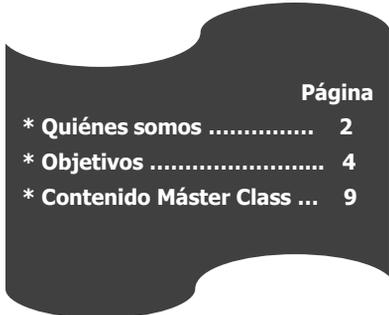
universitarios.preparados.gallegos@hotmail.es

Próxima CONFERENCIA «prevista» EN GALICIA 4º Trimestre de 2018



El político se convierte en ESTADISTA, cuando empieza a pensar en las próximas GENERACIONES y no en las próximas ELECCIONES

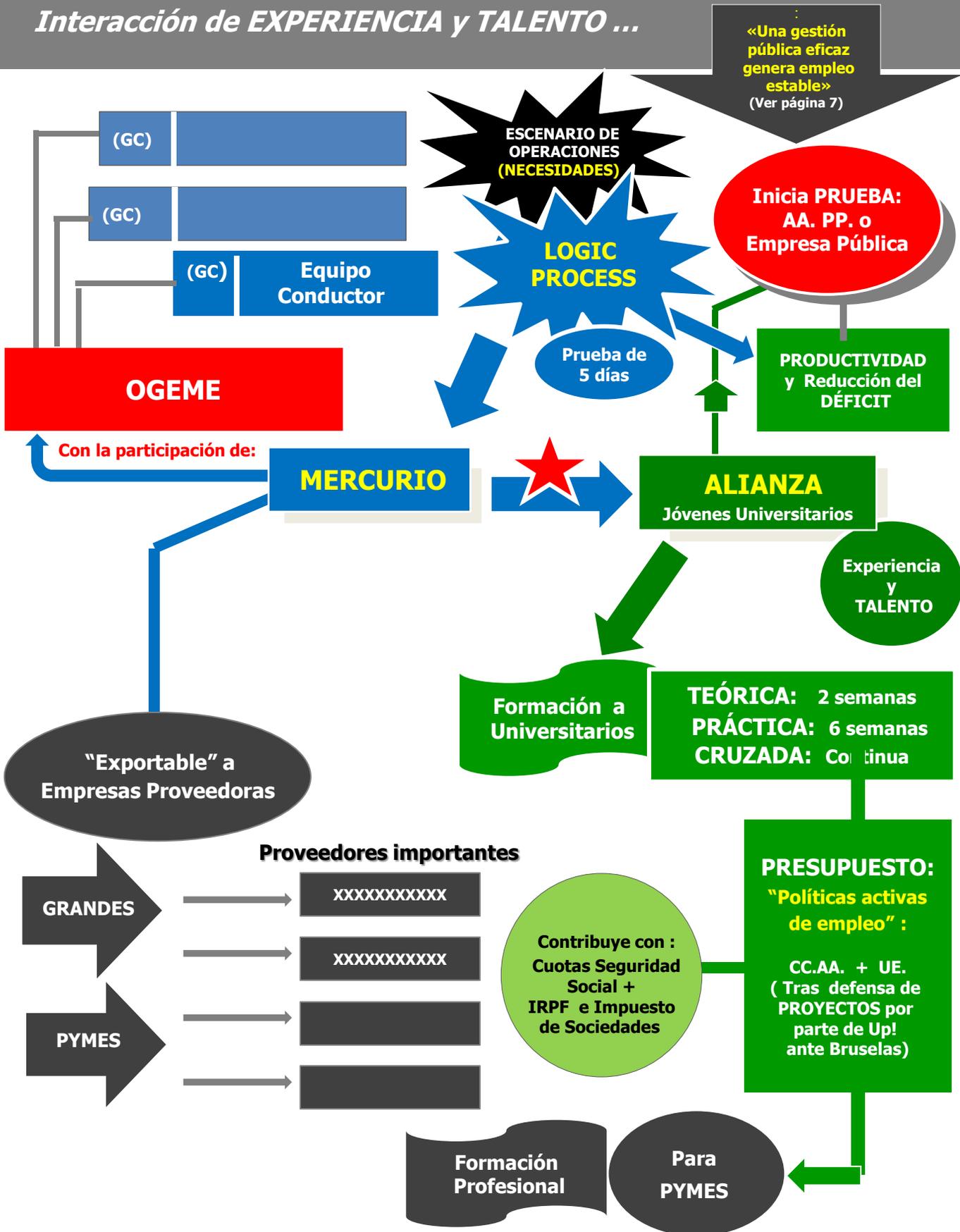
(Winston Churchill)



Página

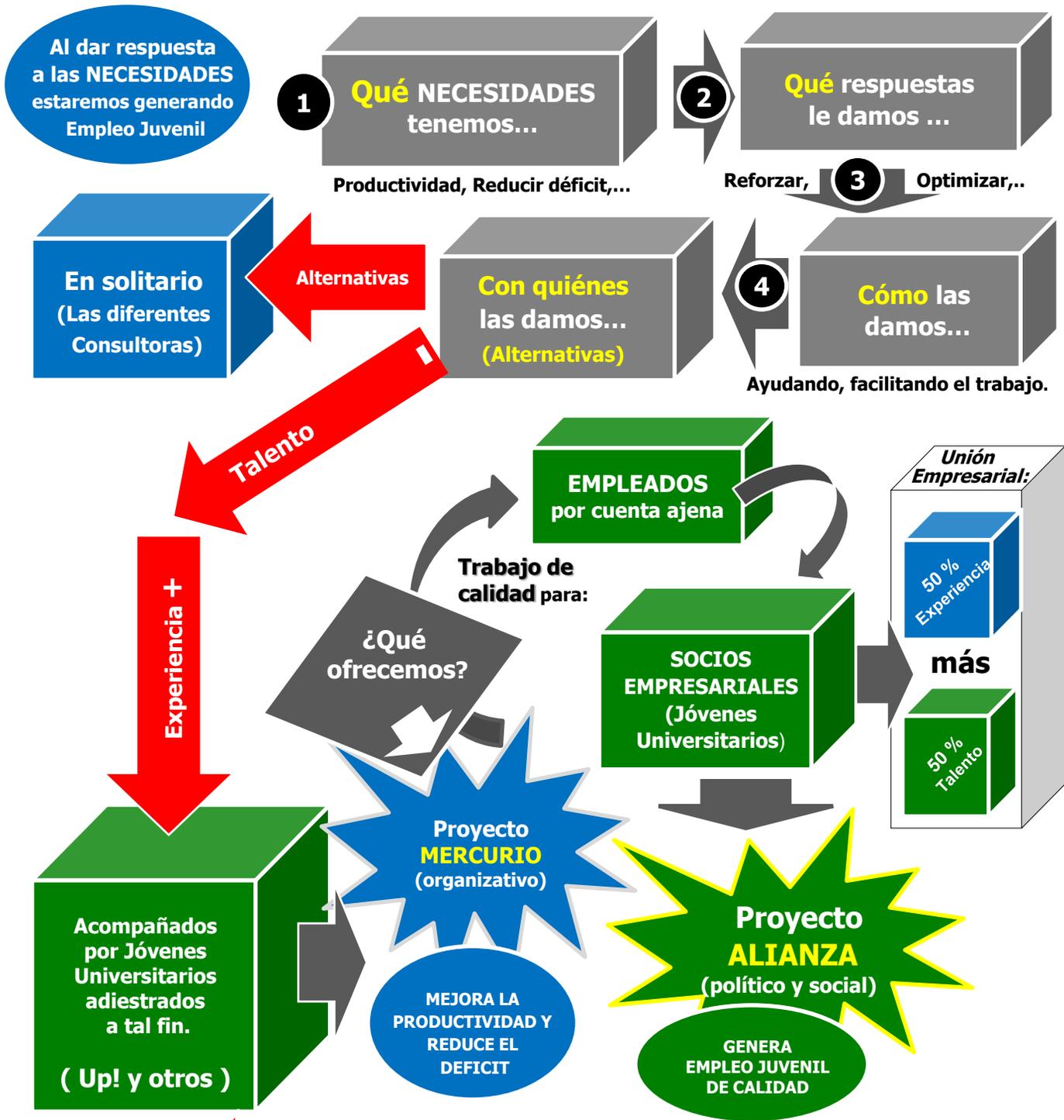
- * Quiénes somos 2
- * Objetivos 4
- * Contenido Máster Class ... 9

Interacción de EXPERIENCIA y TALENTO ...



El siguiente esquema presenta el recorrido necesario para la creación de cualquier Proyecto de EMPLEO

Una vez identificadas las **NECESIDADES**, definimos **CÓMO** y **CON QUIÉN** damos las **RESPUESTAS**. Y, por último, articulamos inteligentemente los **RECURSOS**, tanto técnicos como humanos.



UNIDAD Empresarial (o Pública, según el caso), responsable de la "optimización de recursos" y coordinación de ambos proyectos: MERCURIO y ALIANZA..

PLAN DE ACCIÓN...

OFERTA de Up! a los Gobiernos:

Primero:

Tras la parte «operativa» de nuestra PROPUESTA, en donde se «ponen en práctica ambos Proyectos, dirigidos por OGEME y coordinados por la Dirección General del Servicio Público de Empleo», le preguntamos al Gobierno lo siguiente:

¿Pasamos a la acción... con una DEMOSTRACIÓN de tan solo UNA SEMANA sobre cualquier proceso operativo de alguna Concejalía o Ministerio, el cual actuaría como "piloto"? ¿Mº Empleo?

Los Ministerios directamente implicados serían: Empleo, Educación, Innovación y AA.PP.

Previamente, conjuntamente con Directivos y Representantes Sindicales, construiríamos la Estrategia y el Plan de Acción. (10 días)

ii De esta forma evitaríamos que se destruyese nuestro futuro y se nos ayudaría a "iniciarnos" en el mundo laboral !!

Segundo:

***Si la DEMOSTRACION del
WORKSHOP de CINCO DÍAS
fuese satisfactoria...***

***se pasaría a dar entrada a todas
aquellas Empresas que desearan
participar con Proyectos
"innovadores" de EMPLEO.***

***iiYa hemos solicitado la colaboración de la
Comisión Europea, con el fin de llevar a cabo
PROYECTOS concretos que se
consideran de interés general de los
Universitarios europeos!!***

¡Nos están esperando!

Y tercero:

¿Se atreve nuestro Gobierno a arriesgar una SEMANA de su tiempo para comprobar si este PROYECTO da respuesta a sus necesidades?



ii No se pretende obtener SUBVENCIONES !!



Sólo requiere financiación para su "arranque", y esta dependerá de los RESULTADOS que se vayan demostrando.

**** ¿Con estas garantías, **por qué** los Gobiernos no se atreven a darnos a los JÓVENES UNA **OPORTUNIDAD** de EMPLEO?***

MENSAJE final de Up! ...

Lo importante NO son las MEDIDAS,
sino los PROYECTOS planteados
«acertadamente»

Señoras y señores Gobernantes:

Eviten la confusión permanente de aplicar MEDIDAS «reguladoras» de EMPLEO sin que, previamente, hayan «creado» PROYECTOS, (como el que se acompaña, o semejantes), que originen tal ocupación.

** Mientras NO prestemos mayor atención a la «utilización de nuestros recursos», seremos incapaces de salir de la crisis generando EMPLEO.*

¿De que sirven las transfusiones de sangre, si somos incapaces de eliminar la causa de la hemorragia?

CITAS de KEYNES:

* Para Keynes, los problemas económicos de su época no se debían a causas materiales, sino a un fallo en los mecanismos inmateriales de la mente, o sea, a la falta de ideas claras.

iUna transitoria e innecesaria confusión mental!

(La adhesión incondicional a la ortodoxia financiera era una de las causas de la crisis económica).

* Decía que... **“El problema es que estamos gobernados por los peores”.**

En lugar de dedicarnos a la tarea de asegurar que este país esté preparado, los funcionarios “senior” parecen dedicarse a casi cualquier esfera de actividad que les sirva para proporcionar a sus Ministros excusas más o menos plausibles para **«no hacer nada».**

*Foro internacional de la
Juventud (Bilbao 2015)*

**** Si crees en la JUVENTUD,
dales una OPORTUNIDAD.***

**** Si no crees, estúdiala y
APRENDE DE ELLA ...***

***iComprenderás
que, tu futuro y el
de tus hijos,
ESTÁ EN SUS MANOS!***

7.- Conclusiones ...

Huelga decir que, lo que nos animaría a participar en cualquier CONCURSO, no sería la cuantía económica del premio, sino el poder aportar IDEAS y, sobre todo PROPUESTAS (realizables en un breve plazo de tiempo) que mejorasen el funcionamiento de nuestra Administración Pública y, por derivación, generasen empleo.

*Tal vez, el enfoque que hemos pretendido darle al TRABAJO adjunto, no se ajuste del todo a los requisitos que se puedan pedir desde las AA.PP., pero seguimos creyendo que, **si queremos ser eficaces y eficientes, debemos probar con MÉTODOS e IDEAS que sean «diferentes»** (e incluso algo heterodoxas), puesto que, el exceso de ortodoxia, no siempre va acompañado del éxito. (Si no que se lo pregunten a los amantes de la «ortodoxia financiera» que dirigieron la crisis de 2008 y que, posiblemente, lleguen a dirigir las próximas).*

*Precisamente, las recetas más frecuentes de estos «macro-economistas», eran las de **reducir el GASTO PÚBLICO**, alegando que gastábamos MUCHO...*

*Sin embargo, particularmente, nosotros estamos más de acuerdo con aquellos catedráticos gallegos (como Antón Costas y J. Carlos Arias) que, en su libro **«La nueva piel del capitalismo»**, aconsejan un Estado **MÁS EMPRENDEDOR y MENOS BENEFACTOR**.*

Y, sobre todo, suscribimos al 100 % el artículo publicado por el también catedrático gallego de economía, Santiago Lago Peñas, en donde defiende aquello de:

«Gastamos poco, pero podríamos gastar mejor», en una clara alusión a que, nuestro problema, no es tanto de cantidad, sino de calidad en el gasto.

https://elpais.com/economia/2015/06/20/actualidad/1434816962_828322.html

Por consiguiente, si aquello que se plantea en el presente TRABAJO, pudiese contribuir a lograr que **«gastásemos mejor»**, a través de conseguir el OBJETIVO CENTRAL de **«racionalizar los costes y optimizar los recursos de los AYUNTAMIENTOS y AA.PP.»**, habría valido la pena asumir el duro esfuerzo que hemos realizado los JÓVENES durante los últimos años, puesto que -al fin- se nos brindaría la OPORTUNIDAD de poder disfrutar de un **«EMPLEO DE CALIDAD»**.

Y por ello, aprovechando todas las ocasiones que se presenten, **«participaremos»** en las INICIATIVAS que se organicen por parte de todas las CONSELLERÍAS relacionadas con las Administraciones Públicas de la Xunta de Galicia (o cualquier otro Gobierno), toda vez que ya hemos efectuado, de conformidad a lo que contempla la Ley de Propiedad Intelectual, el oportuno registro de este documento.

Finalmente, recordamos que presentamos este **TRABAJO** como una **PROPUESTA** (no como una PROTESTA), a fin de que, los **FUNCIONARIOS y empleados públicos** puedan beneficiarse de ello profesionalmente, (evitando capítulos tan lamentables como los recientemente vividos en la huelga de la Administración de Justicia de Galicia) y para que, todos los **JÓVENES**, tengamos -por fin- la oportunidad de demostrarles a nuestros políticos que, si nos hiciesen un poco de caso, mejor nos iría a todos en el futuro.

Y lograríamos -además- que nuestros **POLÍTICOS** pudiesen conseguir -por fin- **«hacer realidad sus promesas electorales en materia de empleo juvenil»**.

*Tal y como recordamos en la página 111 de nuestra **OFERTA** a los Gobiernos, **¿Si no hay nada que perder y mucho que ganar, por qué no nos dan la OPORTUNIDAD de poder luchar por un EMPLEO digno? .***

*Y, también, tal y como dice el catedrático Santiago Lago, aprovechando esos ESCENARIOS PÚBLICOS que tienen unas claras NECESIDADES de «optimizar sus recursos», **¿por qué no se comienzan a aplicar PROPUESTAS -como las citadas en este TRABAJO- para comenzar a GASTAR MEJOR?.***

*No nos quedemos, como siempre, en la permanente **REFLEXIÓN** y, de una vez por todas, **PASEMOS A LA ACCIÓN.***

***Señores Gobernantes:** Estamos convencidos de que, si se deciden «pasar a la acción», llevando a cabo acciones como las solicitadas, los FUNCIONARIOS PÚBLICOS podrán volver a confiar en ustedes. ¡Y nosotros, los JÓVENES, también podremos volver a hacerlo!*