

**ANEXO  
2  
«detallado»**

**Contenido:**

- \* El Cambio y Estrategia Empresarial.
- \* La PRODUCTIVIDAD.
- \* La Negociación colectiva «inteligente».

- 1 Introducción.
- 2 Objetivos y Beneficios.
- 3 Esquema global de Materias.
- 4 Breve detalle de las Materias.
- 5 CV de los Profesores.
- 6 EURODIRSA y sus Socios.

[www.eurodirsa.com](http://www.eurodirsa.com)

VIDEO en <https://vimeo.com/21189889>

Este PROGRAMA se utiliza también como ANTESALA del que ya hemos aplicado para la «Optimización de actividades y Empleo juvenil» en Administraciones Públicas.

(Se dispone de información al respecto)

**NOTA  
IMPORTANTE**

# Programa de «TRANS-FORMACIÓN Directiva, Sindical y Política»

*Se trata de un planteamiento  
ESTRATEGICO y OPERATIVO  
para «optimizar nuestros recursos como  
Nación», implicando a los Representantes  
Sociales y Políticos en una labor «directiva»,  
ya que el PAÍS es como una EMPRESA  
en la que sus ciudadanos son los  
verdaderos ACCIONISTAS.*

El conocimiento  
«directivo» NO debe  
ser ajeno a Sindicatos  
y Políticos

Programa de  
interés de quienes  
REPRESENTAN a los  
Trabajadores y a los  
Ciudadanos.

Ver Estudio de  
Organización de  
AA.PP. y el «Estado  
Emprendedor»

Programa en 2 fases  
de 3 días c/u

**1ª FASE:**  
Ver pág. 6

**2ª FASE:**  
Ver pág. 19  
(CV. Profesores)

## PROFESORES:

Isidro Villar [www.linkedin.com/in/isidrovillarcastro](http://www.linkedin.com/in/isidrovillarcastro)

Andrés Parra [www.linkedin.com/in/anparra](http://www.linkedin.com/in/anparra)

## COORDINADORA:

Alba Tamara Gómez

[www.linkedin.com/in/albatamara/](http://www.linkedin.com/in/albatamara/)

*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 vamos a vivir continuamente, deberemos 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. (John Maynard Keynes)***

***Los gestores, tanto de las Empresas como de los Gobiernos, deben evitar la confusión e introducir continuamente **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 tales objetivos citados, los GRUPOS mencionados 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](http://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 ámbitos directivos, sindicales y políticos.***

***En la CONFERENCIA/COLOQUIO a los jóvenes universitarios se expone, entre otros contenidos, toda esta OPERATIVA de actuación.***

***ALBA TAMARA GÓMEZ (Coordinadora de Proyectos y Portavoz de Up!)***

86 MERCADO / 548 / AGOSTO - 92

Nuestra  
"apuesta" por un  
LENGUAJE COMÚN  
ya ha celebrado su  
25 aniversario.  
(1.992)

[www.eurodirsa.es/prensa/  
01.08.92.pdf](http://www.eurodirsa.es/prensa/01.08.92.pdf)

TRANS-  
FORMACION  
Directiva y  
Sindical

Formación  
vanguardista en la  
Dirección de RR.HH.

[www.eurodirsa.es/prensa/  
01.10.92.pdf](http://www.eurodirsa.es/prensa/01.10.92.pdf)

NOTA: El origen de ambos  
archivos es de total confianza

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

**L**a 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-**

**E**n 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.

## **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](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 (ver «parte» en el **Anexo 2**), serían llevados a cabo con la participación de los Empleados y Sindicatos de cualquier **ORGANIZACIÓN** en la que se actúe).
- 3) **Eliminar gran parte** de la habitual **“resistencia al cambio”**, al **construir “en equipo”** un **PROYECTO COMPARTIDO (Anexo 2)** para, de esta forma, convertir a las Administraciones Públicas en Organizaciones de **“servicios ejemplares y estimulantes”**, laboralmente hablando. **iNos referimos al Organismo 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 periodos 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»** ([http://www.eurolirsa.com/web/?page\\_id=866](http://www.eurolirsa.com/web/?page_id=866)), al objeto de darles oportunidades de **«desarrollo profesional e incentivos»**, y creando **“con los propios empleados»** una 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 servirán para muy poco).
- 7) Igualmente, evitaríamos aplicar **INCENTIVOS “poco afortunados”** (caso de los incentivos **contra la AUSENCIA**), haciéndolos a favor de la **EFICIENCIA**). El **OBJETIVO** debe ser **«favorecer políticas de OPORTUNIDADES»**, en lugar de hacerlo con políticas para **OPORTUNISTAS... y espabilados...**



*El marco del Programa de «TRANS-FORMACION» Directiva y Sindical (Formación/acción), se puede observar a través del ESQUEMA anterior, en donde se destacan las Materias operativas siguientes:*

*3 jornadas de  
8 horas diarias*

- A y B) Análisis del entorno y Gestión del Cambio, como parte de una Planificación estratégica, ("camino" para lograr los objetivos), con el diseño de unos Planes de acción adecuados.**
- C) Modelo organizativo con una "participación" total por parte de los empleados: Proyecto MERCURIO, basado en los Workshops LOGIC PROCESS.**  
*(Es diametralmente opuesto a los modelos tradicionales de organización y, dichos empleados, pueden comprobar su validez en tan solo 5 DÍAS).*
- D) Programa formativo teórico y práctico que sería "capturado" por parte de los citados empleados (Técnicos en PMC), con el fin de llevar a cabo, de forma autónoma, el modelo organizativo citado en el punto anterior.**
- E) Sistema de Evaluación del desempeño (EDEMPI), [www.eurodirsa.es/web/?page\\_id=866](http://www.eurodirsa.es/web/?page_id=866), así como un "Plan de desarrollo profesional", que serían elaborados con los "Representantes de los Trabajadores", como posibles alternativas a aquellos que pudiesen estar en vigor actualmente, siempre y cuando resultasen más justos y objetivos.**
- F) Soporte para el análisis de la situación socio-laboral: El Balance Social.**
- G) Marco de Negociación colectiva "innovadora, práctica, solidaria y audaz", en donde, ambas partes, utilizando un «lenguaje común», puedan aportar sus conocimientos en productividad, trabajo en equipo, desarrollo de carreras profesionales, retribuciones y, en definitiva, defender todo aquello que está vinculado a lo que les interesa: COMPETITIVIDAD (o equilibrio presupuestario) Y DERECHOS SOCIALES.**

4

***Breve detalle de las  
MATERIAS  
que integran el Programa***

- A) Entorno y Gestión del Cambio.**
- B) Planificación estratégica.**
- C) Sistema organizativos y Productividad.**
- D) Formación «especialistas» en PMC.**
- F) Balance Social.**
- G) Negociación colectiva «inteligente».**

**A) Entorno  
Cambiante**

**Gestión del  
CAMBIO**

## ***ERRORES en la "Gestión del CAMBIO"***

*(De los 8 errores, según J. Kotter, sólo voy a destacar 4)*

**CAMBIOS DEBIDOS A:  
Incorporación a la UE.  
Países emergentes competidores.  
Mayor esperanza de vida.  
Crisis económicas.**

### ***\*No crear sentido de URGENCIA:***

*Es necesario, (sin convertirlo en "ansiedad"), para que se genere CONFIANZA.*

### ***\*No construir un Equipo CONDUCTOR poderoso:***

*Para "coordinar" Grupos de TRABAJO. (NO Comisiones o Comités inútiles).*

### ***\*No impedir los OBSTACULOS y "ruidos":***

*Lo que permitirá que, intereses individuales, prevalezcan sobre los generales.*

### ***\* No ofrecer LOGROS "a corto plazo":***

*En este momento, es lo más importante para crear ILUSIÓN y ESPERANZA.*

## ***B) Planificación estratégica ...***

***A) Entorno exterior e interior.***

***B) Misión.***

***C) Visión.***

***D) Objetivos.-***

***E) Estrategia.-***

***F) Planes de Acción.***

La Metodología LOGIC PROCESS:  
[www.euodirsa.es/web/?page\\_id=308](http://www.euodirsa.es/web/?page_id=308)

El Proyecto "organizativo" MERCURIO:  
[www.euodirsa.es/web/?page\\_id=314](http://www.euodirsa.es/web/?page_id=314)

1) El éxito del Proyecto MERCURIO se apoya fundamentalmente en una revolucionaria metodología de "gestión de procesos operativos", cuya herramienta de "mejora continua" denominada "**LOGIC PROCESS**", 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) La Metodología LOGIC PROCESS es la base principal del Proyecto MERCURIO para la "optimización y mejora" de cualquier actividad, destacando fundamentalmente "la forma cómo las empresas utilizan sus recursos".

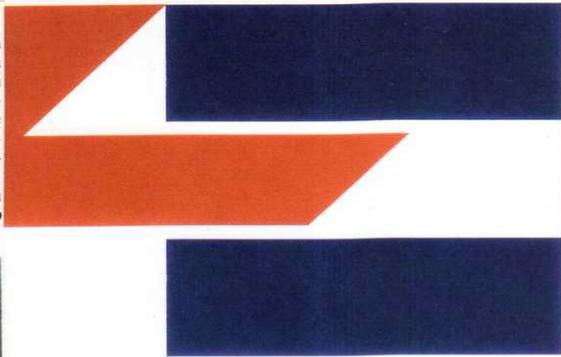
Se recomienda observar el **VIDEO** en <https://vimeo.com/21189889>

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).

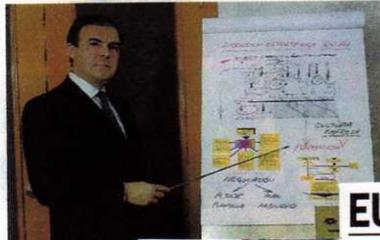
**LA CONSULTORÍA GARANTIZADA**

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.



ACTUALIDAD ECONOMICA  
Febrero de 1996

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



Isidro Villar,  
presidente de  
Eurodirsa.

...ma 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**

**1996**



El método  
LOGIC PROCESS

[www.eurodirsa.es/web/?page\\_id=308](http://www.eurodirsa.es/web/?page_id=308)

MERCADO / Diciembre de 1993

<http://www.euodirsa.es/prensa/27.12.93.pdf>

ORIGEN DEL  
MÉTODO  
«LOGIC PROCESS»  
Y 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

**E**l 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

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.

## c) La PRODUCTIVIDAD: Base del bienestar

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», seremos incapaces de salir de la crisis generando EMPLEO.

**¿De que sirven las transfusiones de sangre, si no eliminamos la causa de la hemorragia?**

### Llamémosle economía productiva

Artículo de lectura obligatoria...

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 caben siendo buenas intenciones y las medidas orientadas a la tercera fomenten una nueva economía especulativa.

De hecho, algo de eso ya está ocurriendo. Si 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 forman 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 empeoró. 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.

Presidente del Círculo de Economía

**D) Contenido del PROGRAMA FORMATIVO  
de los Técnicos de PMC  
(Programas de Mejora Continua)**

**Entre 8 y 9 jornadas de  
8 horas diarias**

- 1) Habilidades de comunicación: 8 horas.**
- 2) Gestión de conflictos. Negociación: 8 horas.**
- 3) Herramientas de calidad: 10 horas.**
- 4) Gestión de proyectos: 6 horas.**
- 5) Análisis de problemas y Toma de decisiones: 8 horas.**
- 6) Gestión por PROCESOS: 12 horas.**
- 7) Dirección de Equipos y de Reuniones: 8 horas.**
- 8) Integración de conceptos y Conclusiones: 4 horas.**

El contenido detallado de este  
PROGRAMA está a disposición  
de quién lo desee

**Total: 64 horas.**

## ***E) OBJETIVOS de la Evaluación del desempeño :***

***Asegurar que los empleados reciban:***

***1.- Un trato justo y constante, y***

***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.***

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

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

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

### **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 GRUPO.**

### **2) Jornadas de Trabajo... Pactada anualmente. (Y Absentismo).**

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

**4) Previsiones de (+ - )Plantilla... Por categorías, próximos 5 años.**

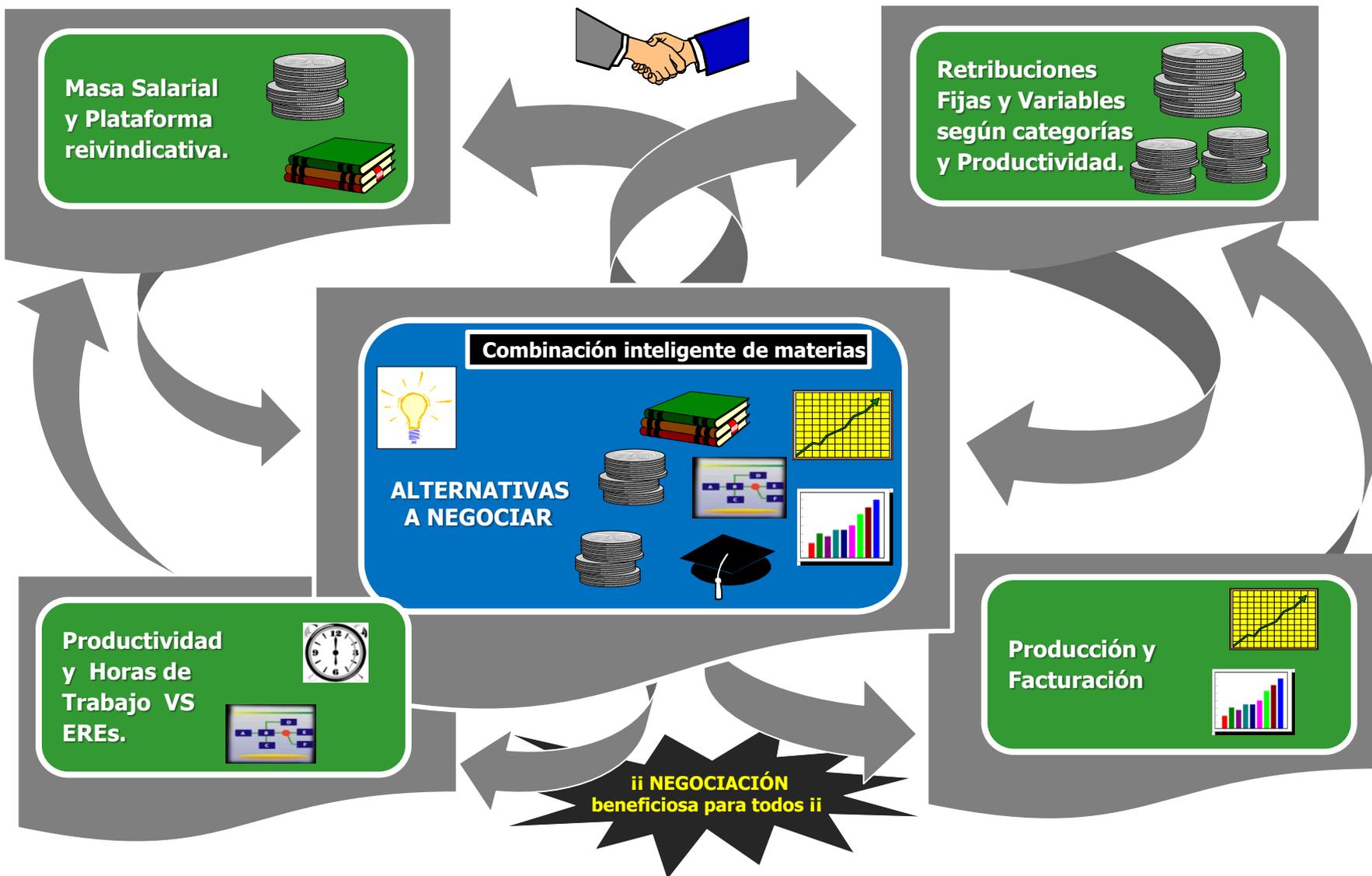
**5) Abanico salarial... Por Categorías . Y MASA SALARIAL por Centros.**

**6) Otra información... De tipo organizativo (organigramas)/ Políticas (Formación, Promociones, Planes de carrera,...)/ Sindicales ( Fecha de elección, composición,...)/ Etc.**

# G) Negociación colectiva «inteligente»

utilizando la información del Balance Social.

(conciliación VS confrontación)



# «Los despidos masivos son una fiebre que se cura con gestión»

**Manuel V. Sola**

■ Isidro Villar es un consultor de empresas especializado en optimización de recursos. Su trayectoria está marcada por su tarea en General Motors donde, a las órdenes de López de Arriortúa (*Superlópez*), desarrolló los nuevos métodos de gestión de compras a proveedores de grandes compañías. —Prejubilaciones, grandes expedientes de regulación de empleo,... ¿por qué a las grandes empresas les ha dado por subcontratarlo casi todo? —Los despidos masivos son una fiebre que se cura con buena gestión. La opción del *outsourcing*, de subcontratar, suele ser más cara, pero es lo más fácil que se le ocurre a los directivos. Lo que yo digo es que subcontratar es bueno si tu personal no aporta valor, si no tiene experiencia. Pero, si no es así, podemos aprovechar la experiencia de la gente para convertirlos en algo más de lo que eran. —¿La causa de las subcontratas

«Subcontratar siempre es más caro, pero es lo más fácil para los directivos»

se debe al miedo a las crisis?

—La subcontratación suele responder a una fórmula de flexibilidad para no verse comprometido en costes fijos.

—Pero la mayoría de las empresas subcontratan...

—Hay quienes defienden que una subcontrata es más productiva y cuesta menos que el personal fijo de una empresa. Yo no estoy de acuerdo. Nuestras experiencias nos dicen que quienes están adiestrando al personal subcontratado son equipos de empleados fijos que se recolocaron como gestores de mejora continua dentro de la compañía, con el fin de reducir los efectos traumáticos de los



M. MORALEJO

Isidro Villar presentó su proyecto en Vigo y A Coruña

expedientes de regulación de empleo. Los resultados obtenidos son de una alta y probada rentabilidad.

—Eso es lo que hacen?

—Bueno es algo más complejo. Le llamamos proyecto Orce. Se

basa en racionalizar los costes de una empresa y no sólo en administrar correctamente los costes del *outsourcing*.

—¿Ya lo han aplicado?

—Hemos colaborado con la Comisión Europea y estamos

## Quién es él

### Profesión

■ Ingeniero industrial, nacido en Vigo (1949), Isidro Villar es también profesor del Instituto de Empresa de la Escuela de Negocios Caixanova y presidente de Eurodirsa.

### Compromisos

■ Aplicar nuevos programas de gestión en RTVE y otras compañías para reducir el impacto de los expedientes de regulación de empleo.

a punto de iniciar el trabajo en el Ayuntamiento de Madrid. Aunque nuestro programa ha sido propuesto también a los de Vigo y A Coruña, aún no hemos tenido respuesta. Creemos que el sector empresarial más beneficiado por nuestro método es el de las cajas de ahorro porque podrían crear un centro de conocimiento de gestión empresarial con sus propias experiencias.

—¿Lo han propuesto también a RTVE?

—Sí, al Ministerio de Economía. Nuestra idea es evitar un expediente de regulación traumático y dar rentabilidad a la experiencia de sus profesionales.

EREs  
menos  
traumáticos

Negociación  
Colectiva  
INTELIGENTE

**¡La PRODUCTIVIDAD es la Base del bienestar!** Sin embargo, el problema que tenemos como país se debe a que, aunque EUROPA nos «regalase» un importe económico CIEN veces mayor, continuaríamos sin saber generar PROYECTOS de «empleo de calidad». Por ello, mientras no prestemos ATENCIÓN a la «utilización de los recursos», seremos incapaces de salir de la crisis creando EMPLEO ESTABLE.- **¿Para que sirven las transfusiones de sangre, si no eliminamos la causa de la hemorragia?**

[www.linkedin.com/in/isidrovillarcastro](http://www.linkedin.com/in/isidrovillarcastro)

&

[www.linkedin.com/in/anpafra](http://www.linkedin.com/in/anpafra)

**Isidro Villar**, natural de Vigo (1.949), es ingeniero industrial y Executive MBA y ha impartido clases de Organización y Recursos humanos en el **Instituto de Empresa** (Madrid) y en la **Escuela de Negocios Caixanova** (Vigo), al igual que ha trabajado como directivo de "racionalización de costes y optimización de recursos" en Compañías nacionales y multinacionales. (A continuación se presenta un esquema, destacando en color «rojo» aquellos temas objeto del programa formativo, así como su «interrelación», a cargo de ambos profesores).

Ha desarrollado tareas directivas en **HIJOS DE J. BARRERAS** (naval), **POLICLINICO VIGO** (hospitalario) y **MERCO** (transformación y comercialización agroalimentaria), si bien cabría destacar su actividad -durante 6 años- en **GENERAL MOTORS España** (automoción), en cuya multinacional ha iniciado su "apuesta" por sistemas organizativos de **GESTION** que han supuesto mejoras de **PRODUCTIVIDAD** e importantísimos **AHORROS** en diversos sectores privados y públicos, así como la generación de **EMPLEO JUVENIL**.

Su experiencia en el desarrollo de tales sistemas data de 1988, fecha en la que ha fundado la Consultora **EURODIRSA**, de la cual es Presidente. (Ver [www.eurodirsa.com](http://www.eurodirsa.com)).

Después de permanecer durante los últimos 10 años en Bélgica, acaba de volver a instalarse en España y, en el momento actual, está brindando su experiencia profesional a las "AMINISTRACIONES PÚBLICAS", conjuntamente con **MFD Formación y EUROASSET Consultores**. (Ver página 21).

**Andrés Parra**, natural de Vigo (1.977), es Licenciado en Economía y Máster en Comercio Internacional, incorporándose a **EURODIRSA** (Bélgica) y **EUROASSET** (España), como **Director de Consultoría y Proyectos** en diciembre de 2016, al objeto de responsabilizarse -conjuntamente con Isidro Villar- de la materialización operativa del Proyecto «organizativo» **MERCURIO** y del Proyecto «social» **ALIANZA**. (Para ello cuenta con la estrecha colaboración de la **Dirección de Gestión y Coordinación de Proyectos** de ambas Consultoras).

Antes de incorporarse a **EURODIRSA** ha desarrollado, tanto responsabilidades comerciales y de gestión en Empresas nacionales, como labores de consultoría en entornos multinacionales altamente competitivos, como **ZTE CORPORATION** (China).

Tras un training intensivo en Luxemburgo, participa «codo con codo» -con el Presidente de **EURODIRSA** y Consejero de **EUROASSET**- en las presentaciones y aplicaciones de programas formativos (como el presente), así como en el desarrollo del Macro Proyecto **ALIANZA**, cuyo proyecto se pretende llevar a cabo en España -conjuntamente con Instituciones Públicas- con las cuales se está negociando para hacer realidad la «oportunidad» que están demandando los jóvenes «**Universitarios preparados/preocupados**» (Up!), a quienes también representa como «tutor» de la **INICIATIVA** de Empleo Juvenil «de calidad» que comenzaron hace más de seis años.

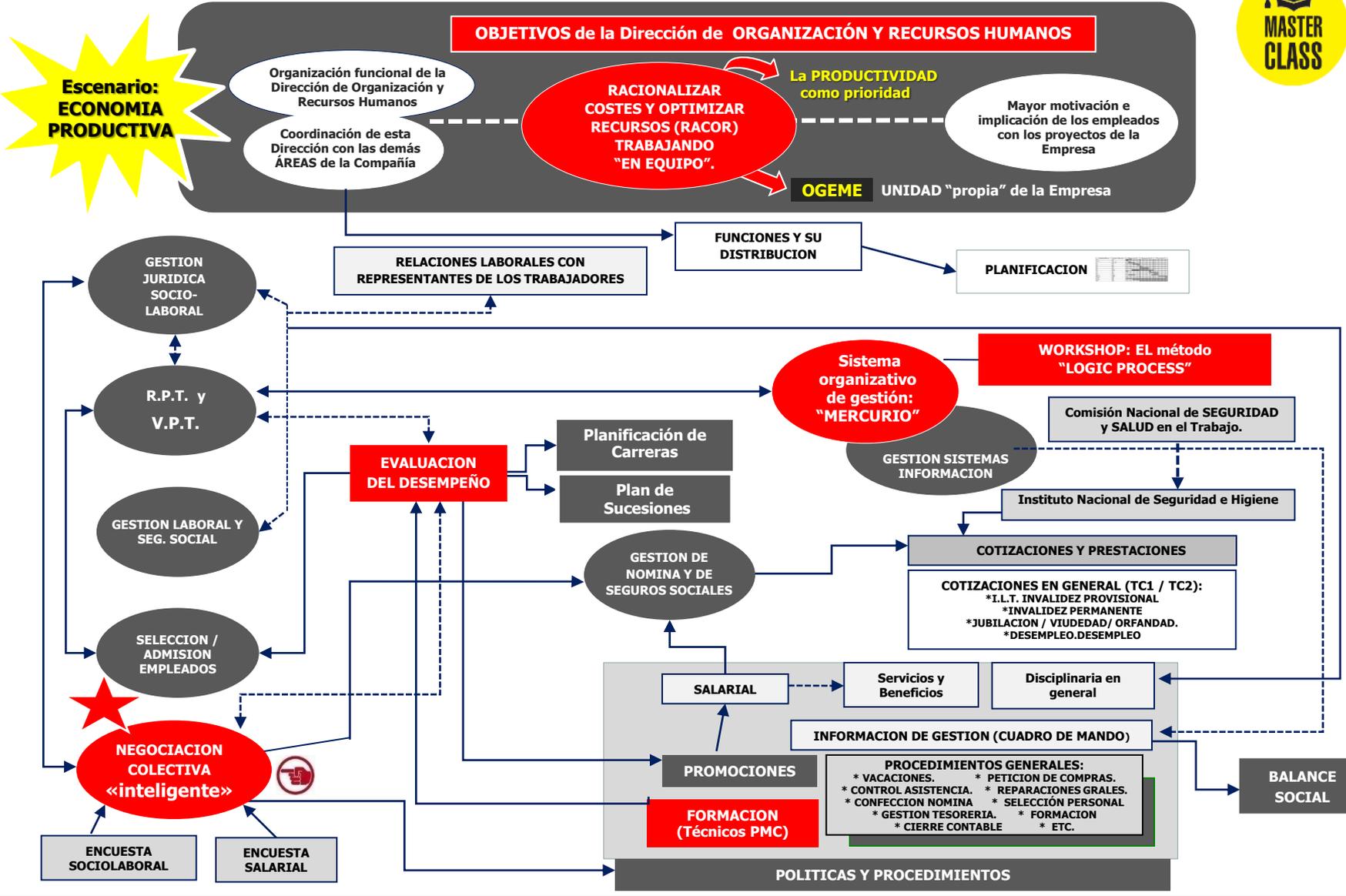
El presente PROGRAMA de «**TRANS-FORMACIÓN Directiva, Sindical y Política**» que se imparte durante 3 jornadas, se dirige al colectivo de Directivos o Miembros del Comité de Empresa y Delegados Sindicales de cualquier sector Empresarial o de Administraciones Públicas, pudiendo asistir -al mismo- personas de diferentes sectores, siempre que no superen el número de veinticinco asistentes.

La siguiente fase, de otras 3 jornadas, ya es para cada Empresa o AA.PP. «en particular» y, por consiguiente, los 25 máximos asistentes deberán pertenecer a la misma, puesto que, el «taller» de trabajo se llevará a cabo dentro de tales Empresas o AA.PP. «con fuego real».

# ACTIVIDADES OPERATIVAS INTERRELACIONADAS

DIRECCION OPERATIVA DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

## Interacción de: OBJETIVOS y Materias ORGANIZATIVAS CON OTRAS ACTIVIDADES de DESARROLLO PROFESIONAL INDIVIDUAL Y COLECTIVO



**Destinatarios principales: Los EMPLEADOS**

**Socios de Proyectos S. P.**

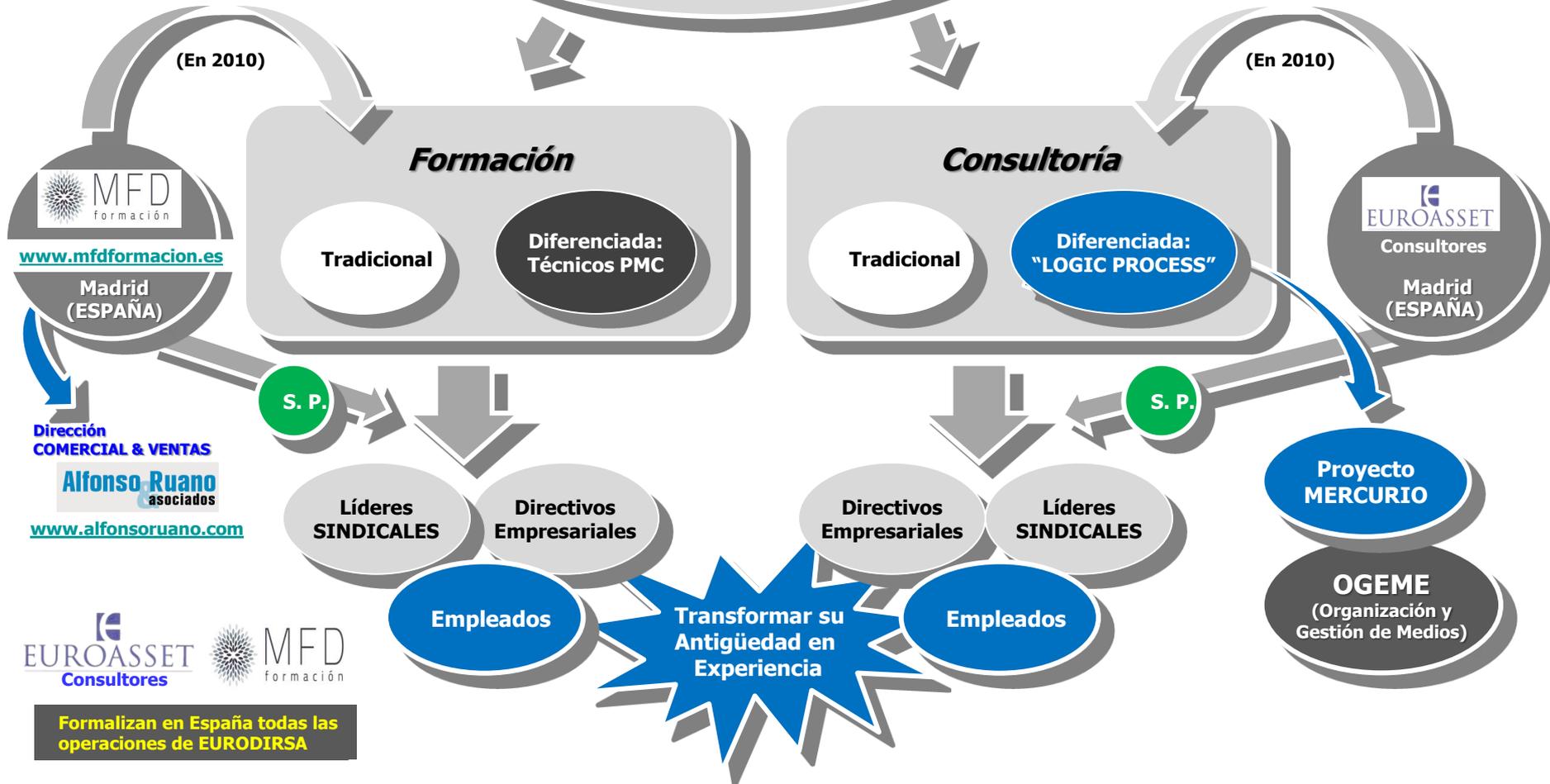
**(Evitar conflictos de competencias)**

**EURODIRSA**  
 Consultores de Dirección, S.A.  
[www.eurodirsa.com](http://www.eurodirsa.com)  
 Arlon/ Luxemburgo (BELGICA)

**EURODIRSA**  
 Consultores de Dirección, S.A.

**MFD**  
 formación

**EUROASSET**  
 Consultores



**EUROASSET** Consultores

**MFD** formación

**Formalizan en España todas las operaciones de EURODIRSA**

## VIDEOS:

a) 23.01.2015.- **Entrevista TV: ALTERNATIVAS DE EMPLEO PARA JÓVENES UNIVERSITARIOS.**

RESUMEN: 17 minutos.- <https://www.youtube.com/watch?v=0epiuDH8RNc>

a.1) 23.01.2015.- **Entrevista TV: ALTERNATIVAS DE EMPLEO PARA JÓVENES UNIVERSITARIOS.**

Completa: 40 minutos.- [https://www.youtube.com/channel/UCU3LVn\\_uTa9-lgmyG460sg](https://www.youtube.com/channel/UCU3LVn_uTa9-lgmyG460sg)

a.2) 15.01.2015.- **ENTREVISTA Radiofónica** (Previa a Conferencia): <https://www.youtube.com/watch?v=83smW6NQOng>

a.3) 08.02.2017.- **ENTREVISTA Radiofónica** (Previa a Conferencia): <https://www.youtube.com/watch?v=kX4sN21E5IA>

b) 2014 y 2015 (Debate Estado de la Nación) Durán i Lleida apoya a los jóvenes universitarios de Up!

<https://www.youtube.com/watch?v=cSYIM5VNuoo> y <https://www.youtube.com/watch?v=qk9FbUAFpWI> (Tras minuto 16:42)

c) 2011.- ¿Nos hemos vuelto locos?.- <https://vimeo.com/24229801>

## OTROS ENLACES:

### VIDEOS:



1.- **Presentación de EURODIRSA y del LOGIC PROCESS:** <https://vimeo.com/21189889>

2.- **En apoyo de los Gobiernos de las CC.AA. y de la Nación:** <https://vimeo.com/21161408>

3.- **Isidro Villar pone en marcha el Proyecto ALIANZA:** <https://vimeo.com/21909827>

### PÁGINAS:

1.- **EURODIRSA:** [www.eurodirsa.com](http://www.eurodirsa.com)

2.- **La Metodología LOGIC PROCESS:** [www.eurodirsa.es/web/?page\\_id=308](http://www.eurodirsa.es/web/?page_id=308)

3.- **Los Proyectos "organizativos" MERCURIO y ORCE:** [www.eurodirsa.es/web/?page\\_id=314](http://www.eurodirsa.es/web/?page_id=314)

4.- **El Proyecto "social" ALIANZA:** [www.eurodirsa.es/web/?p=316](http://www.eurodirsa.es/web/?p=316)

5.- **Empleo de calidad para los Jóvenes. La prioridad de EURODIRSA:** [www.eurodirsa.es/web/?p=124](http://www.eurodirsa.es/web/?p=124)

### INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA (Se presenta en PREZI BUSINESS): (Agosto 2018)

1.- Nuestra «diferenciada» CONSULTORÍA: <https://prezi.com/view/eeqoQMgn7H7cyP1nARxj/>

2.- Presentación específica para AYTOS. y CC.AA.: <https://prezi.com/view/mxAlgw3K3Tq850VlmZpW/>