



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

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.



► de GM y de cada empresa suministradora para analizar los procesos productivos, identificar posibles mejoras y ponerlas en marcha de forma coordinada. En cualquier caso, esta metodología de trabajo ha trascendido a su autor y su filosofía subyace en el Acuerdo de Trabajo en Equipo firmado el pasado 5 de noviembre entre la dirección de GM España y el Comité de Empresa. En dicho acuerdo ambas partes entienden "el Trabajo en Equipo como una nueva organización del trabajo (...), con actitud de mejora continua, en la que la responsabilidad se traslada del individuo al grupo". Como garantía, la dirección "se compromete a que ninguna persona pierda su empleo como consecuencia de la introducción del Trabajo en Equipo y/o actividades de mejora continua".

PERO LAS IDEAS que un día implantó López de Arriortúa han seguido evolucionando. **Isidro Villar**, director general de Eurodirsa, comenta que "la nueva situación empresarial está caracterizada por un gran incremento en los costes generales, sobrecapacidad de producción, cambio de valores del cliente más enfocados hacia la calidad, necesidad de introducir nuevos productos más rápidamente y necesidad de reducir el punto de equilibrio a partir del cual se empiezan a obtener beneficios".

Con todos estos argumentos sobre el tapete, Villar ha elaborado un nuevo método, denominado Programas y Técnicas para la Mejora Integral y Continua de la Gestión Empresarial (PMC), que define como "una

General Motors ha adoptado el trabajo en equipo como forma de organización, con la garantía de mantener el nivel de empleo.

nueva forma y metodología del trabajo en la que se combinan técnicas de mejora de la calidad total y la productividad y programas para la mejora de la participación de los empleados". El objetivo final del PMC se centra en reducir costes y lograr mejoras en calidad, servicio y precio mediante la creación de una cultura empresarial que involucre al personal en una actitud permanente de adaptación a los cambios.

El PMC tiene aplicación directa en las pequeñas y medianas empresas y se desa-



José Carlos Alvarez.

rolla en la empresa con la ayuda de consultores externos". Esta tercera fase es el objetivo principal del Programa Pimega y consiste en su puesta en práctica. "Sólo así la formación cumple su verdadera razón de ser", explica José Carlos Alvarez.

El IGAPE subvenciona la primera fase con un 70% del precio, la segunda con un 60% y la tercera con otro 60%. Las técnicas del PMC

rolla en dos áreas: la formación y la coherencia. La primera, destinada a formar a directivos de primer y segundo nivel en la nueva metodología de organización del trabajo. La segunda, en la implantación y seguimiento de planes de mejora continua, para que las pymes logren ser más competitivas mediante la mejora de la rentabilidad y la participación, y motivación del personal.

Los equipos de trabajo tienen que ser, necesariamente, interdisciplinarios para fomentar la implicación de todos los niveles jerárquicos y orgánicos de la empresa y el espíritu cooperativo de sus integrantes. Villar desea que no sean inferiores a seis personas, superiores a 10, y que incluyan a un director, a un representante de ingeniería y, dentro del área de producción, al máximo responsable, a algún mando intermedio y algún operario. A ellos se suman dos colaboradores que se integran en el equipo.

El PMC se puede aplicar a una pyme de forma global o a una sección de una empresa, que puede actuar como experiencia piloto para extenderse después a otras áreas. Con el énfasis en la calidad y la productividad y en la participación de los empleados, este programa abarca desde las mejoras en la gestión de compras y de la calidad hasta la racionalización de los procesos productivos y de las tareas administrativas. La aplicación del PMC se divide en cinco fases que, en virtud de la complejidad del proyecto, pueden implantarse en el plazo de cinco días.

se explican a lo largo de cuatro sesiones de las 13 que abarca la segunda fase del Programa Pimega. Según Alvarez, "por eso es tan importante que cursen esta parte del programa dos directivos de la empresa, el máximo responsable de la misma y el que vaya a supervisar directamente su implantación, para que todos los niveles jerárquicos de la empresa impliquen en el plan integral de mejora".

A partir de esto José Carlos Alvarez ha desarrollado su teoría de la Dirección por Implicación (DPI) como una actitud de los directivos que han de ser capaces de desarrollar una cultura orientada al liderazgo colectivo. En su propia definición, la DPI es "una forma de comportamiento de los directivos según la cual se proponen aplicar un conjunto de técnicas para reflexionar permanentemente sobre las preguntas clave de la empresa y para implicarse ellos mismos y a todas las personas de la organización en la adopción de acciones de mejora continua para satisfacer cada vez mejor al cliente. Para desarrollar esta actitud lo fundamental es el trabajo en equipo", explica.

Galicia, la pionera

En 1993 el Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE) ha puesto en marcha el Plan Integral de Mejora de la Empresa Gallega, conocido como Programa Pimega. Este programa está influenciado por el PMC diseñado por Eurodirsa y fue concebido para potenciar la formación y modernización estratégica y operativa de las pymes de la región.

El Programa Pimega se desarrolla en tres fases, dos de formación y una de implantación, y se está impartiendo en la Escuela de Negocios Caixavigo. Según comenta José Carlos Alvarez, director general de la escuela, "la primera fase es un Curso de Dirección Estratégica que consta de 90 horas lectivas y está destinado a directores generales. La segunda fase es un Curso de Dirección Operativa de 130 horas lectivas, destinado a directores generales y funcionales. La tercera fase, la de implantación del plan de mejora, se desa-