



ICADE BUSINESS SCHOOL

MASTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS



UBISA: AVANZANDO HACIA EL FUTURO

ALUMNA: MARINA CLOE CERDÁN FIEVEZ

TUTOR ICADE: FÉLIX ALARCÓN

TUTORA BEKAERT: ARANCHA SALGUERO

ÍNDICE

	Pág.
1. Finalidad y motivos	3
2. Metodología	4
3. Presentación de la empresa	5
4. La empresa del futuro:	6
4.1. Disposición al cambio.....	6
4.2. Comunicación organizacional	7
4.3. Orientación al cliente.....	9
5. Fundamentación teórica sobre las estructuras organizativas.....	13
5.1. Estructura organizativa plana u horizontal.....	16
6. Organigrama Ad Hoc horizontal.....	19
7. Conclusiones.....	23
8. Resumen.....	24
9. Resumen ejecutivo TFM grupal.....	25
10. Bibliografía.....	38
11. Anexos.....	41

1. FINALIDAD Y MOTIVOS

El actual contexto de cambio en el que nos encontramos obliga a las empresas a rediseñar sus modelos de trabajo y organización para no correr el riesgo de quedar obsoletas y no poder hacer frente a la competencia. Los conceptos de cambio y capacidad de adaptación deben ser factores clave para sobrevivir dentro del mercado globalizado en el que se encuentran actualmente las grandes organizaciones.

Con el objetivo de dotar a UBISA de las herramientas necesarias para afrontar las amenazas que puedan surgir en un futuro, se ha presentado en el trabajo grupal que precede a éste tres propuestas diferentes de organigramas. Sin embargo, este trabajo en concreto persigue profundizar exclusivamente sobre uno de ellos, el organigrama “Ad hoc horizontal”, en el cual a través de la eliminación de la duplicidad de puestos y la reducción del número de niveles jerárquicos, se logra un modelo organizacional más plano.

Esta nueva estructura organizacional no solo trata de ser más horizontal, sino que también busca estar en concordancia con la misión, visión y valores que definen a la empresa, lo cual resulta sumamente importante, puesto que son estos factores los que confieren la identidad a la empresa y la diferencia de otras empresas del sector.

2. METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo se ha recurrido, en primer lugar, a fuentes primarias, siendo la propia Directora de Recursos Humanos, Arancha Salguero, quien nos ha facilitado información sobre UBISA, tanto de forma verbal como por medio de documentos pertenecientes a la empresa.

También se han analizado fuentes secundarias para la realización de la parte más teórica del trabajo, mediante la revisión de libros, artículos en revistas especializadas, páginas de internet, etc.

3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

BEKAERT fue fundada en 1880 en Bélgica y es una multinacional líder en el mercado y en tecnología en *“soluciones avanzadas para la transformación y revestimiento del metal, y el mayor fabricante mundial independiente de productos elaborados de alambre de acero”*. (Bienvenido/a a UBISA, 2014, p. 6).

UBISA, que es la organización sobre la que se basa este trabajo, es una empresa industrial perteneciente al grupo BEKAERT, dedicada a la fabricación de cablecillo de acero y alambre para el refuerzo de neumáticos. Se constituyó en Burgos en 1969, pero no empezó a funcionar hasta 1971.

El eslogan de BEKAERT *“better together”* refleja los valores que se consideran indispensables para el buen funcionamiento de cualquiera de las empresas del grupo y, por consiguiente, se refleja ese espíritu en la misión de UBISA:

“Aspiramos a hacer juntos, en un ambiente de trabajo agradable y seguro y respetuoso con el medio ambiente, los mejores productos, al menor costo, todos los días”.

“Contribuir a nuestro propio desarrollo personal, al desarrollo del Grupo Bekaert, de nuestros clientes y proveedores, y de la sociedad en su conjunto” (Bienvenido/a a UBISA, 2014, p. 4).

El afán de alcanzar estas metas provoca repercusiones directas a la hora de gestionar la organización y es lo que confiere a UBISA su personalidad y diferenciación frente a otras empresas del sector.

El compromiso y la cualificación de sus equipos de trabajo, su estrecha relación con el cliente y la excelencia en calidad (fue la primera empresa española en recibir el premio Europeo de Gestión de Calidad promovido por la E.F.Q.M. en 1992) representan las palancas estratégicas clave para la gestión de los Recursos Humanos en Ubisa.

4. LA EMPRESA DEL FUTURO

Debido a que el objetivo del presente trabajo es dotar a UBISA de las herramientas necesarias para asegurar su supervivencia en un futuro, resultaba indispensable estudiar las características consideradas esenciales a la hora de construir un nuevo modelo organizacional para la empresa del mañana. Este análisis ha permitido ver los puntos fuertes de UBISA, así como aquellas áreas en las que se hace imprescindible realizar cambios.

4.1. DISPOSICIÓN AL CAMBIO.

Actualmente, los cambios políticos, sociales y económicos son una constante y es por ello que las empresas que quieran garantizar su subsistencia a largo plazo deben ser capaces de adaptarse al contexto en el que se encuentran.

Para que la adaptación sea exitosa, es preciso que las empresas se anticipen a los cambios que puedan producirse. Esto las conferirá un valor complementario sobre otras, al mismo tiempo que mejorará la visión que los clientes tienen de ellas y, en consecuencia, lograrán una mejor posición en el mercado frente a otras empresas del sector. Es por este motivo que el concepto de adaptación al cambio está íntimamente ligado al de innovación, puesto que las empresas juegan un importante papel a la hora de introducir cambios en la sociedad, mediante la creación de nuevas necesidades a los clientes.

El modelo organizacional de cada empresa es un factor clave para lograr con éxito los objetivos de adaptación e innovación, ya que es necesario que las decisiones sean sensatas y que se tomen de manera rápida, es por ello que las personas encargadas de la gestión del cambio han de ser excelentes líderes, de forma que puedan dirigir al equipo rápida y decisivamente hacia los pasos que se han de seguir.

Precisamente, uno de los objetivos que figuran en la misión de UBISA es: *“Aprender todos continuamente formas nuevas y mejores de hacer las cosas, y participar activamente en poner las en práctica sin demora”* (Bienvenido/a a UBISA, 2014, p. 4). A través de estas

palabras se percibe el sentimiento de pertenencia que la empresa quiere que tengan sus trabajadores y el compromiso con la innovación que mantiene la organización.

En el contexto actual resulta imprescindible que las empresas tengan en consideración las tendencias del mercado en todos los pasos que lleven a cabo, pues de no ser así, la supervivencia organizacional podría peligrar.

Por otro lado y como consecuencia de la fuerte competitividad empresarial surgen otros problemas que dificultan la labor de liderar el cambio, como el de proteger las innovaciones de la competencia. UBISA ya ha tenido que hacer frente a este problema en algunas ocasiones.

Un estudio realizado por Roffey Park en el 2010 (un reconocido instituto líder internacional establecido en Reino Unido y Singapur), denominado “*The Management Agenda 2014*”, determina que hay una relación directa entre el modelo de gestión del cambio existente en las organizaciones y su éxito estratégico y financiero, siendo las empresas que apuestan por la innovación aquellas que mejor afrontan las crisis.

Otro punto al que hace alusión este estudio es que para alcanzar el éxito no basta con centrarse exclusivamente en los costes, sino que también es necesario preocuparse por la calidad de los productos y la relación con los clientes.

Como se ha comentado anteriormente, en UBISA están establecidas como palancas estratégicas clave para la gestión de los Recursos Humanos, la excelencia en calidad y su estrecha relación con sus clientes. Por tanto, en este punto se puede afirmar que la empresa tiene ya una gran ventaja sobre otros competidores, puesto que ya tiene interiorizadas las bases que pueden asegurar su supervivencia y éxito en un futuro.

4.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

En el punto anterior se comentaba la importancia de la existencia de un buen sistema de comunicación en el interior de las organizaciones, que permita la agilización de la toma de decisiones y la participación de todos los miembros que la componen.

Uno de los pilares fundamentales a la hora de crear una cultura organizacional fuerte es la comunicación. Una buena comunicación organizacional favorece el sentimiento de pertenencia de los miembros que la conforman; permite un enfoque más humano, basado en las necesidades y expectativas de los miembros y favorece la adaptación a los cambios, así como la previsión de amenazas.

Mediante la cultura organizacional se confiere identidad a la empresa, así como un carácter diferenciado del resto de compañías del sector. El compromiso de los empleados también se empodera y, al mismo tiempo, se incentiva el trabajo en equipo.

Toda organización debe tener en cuenta la implantación de un plan de comunicación, pues es la única vía para garantizar que la información fluya a todos los niveles de la organización, evitando malentendidos y permitiendo tomar medidas antes de que se produzcan sucesos negativos para la empresa.

Una adecuada estructura de comunicación puede determinar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización. Los empleados han de sentirse implicados con los objetivos que persigue la empresa y para ello deben conocer el resultado final que permite obtener su papel dentro de la empresa.

Asimismo, es importante que las expectativas de los trabajadores estén alineadas con lo que la organización puede ofrecer, ya que solo de esta manera se podrá obtener una motivación real por parte de estos. Para coordinar ambas visiones es necesario que se permita a los miembros de la organización expresarse y ofrecerles la confianza suficiente para poder hablar sin ocultar sus verdaderas metas y expectativas.

La confianza de los empleados se obtiene a través de la transparencia y de la credibilidad que susciten los jefes a sus subordinados, por ello es importante también fomentar el liderazgo. La reputación de una empresa es un factor que juega un papel esencial a la hora de crear un clima laboral positivo y es necesario tener presente que la información acerca de una organización no solo circula en su interior, sino que también se encuentra en el exterior e influye tanto de manera positiva como negativa en los trabajadores.

En definitiva, no solo hay que cuidar los canales de comunicación internos, sino que también hay que prestar especial atención a los externos: clientes, proveedores, accionistas,

etc. Mantener una comunicación abierta y continuada con el entorno favorece conocer qué es lo que está sucediendo fuera de la organización: cambio de tendencias, saber más sobre la competencia, etc. De esta manera se garantiza la supervivencia de la organización, puesto que es más fácil prever las amenazas y tomar medidas antes de que se produzcan.

La retroalimentación es un factor clave de la comunicación, ya que si no se produce no se llegará a conocer la reacción del receptor ante el mensaje. Una organización se compone de personas y por ello es imprescindible centrar la atención en el cuidado de sus miembros, pues solo si están realmente motivados y comprometidos con la organización es cuando se puede alcanzar la máxima productividad y beneficios para la misma.

La comunicación debe fluir en todas direcciones y el estilo de organigrama elegido por la organización determinará en gran medida el estilo de comunicación predominante dentro de la organización.

4.3. ORIENTACIÓN AL CLIENTE.

Nos encontramos ante un mercado complejo y por este motivo cada día son más las empresas que dedican tiempo y esfuerzo en conseguir una clara orientación hacia sus clientes. Esto implica una permanente superación en los niveles de calidad de los productos y servicios para así poder alcanzar un alto nivel de satisfacción de los consumidores.

Es necesario que las empresas con perspectivas de futuro tengan un alto conocimiento de sus clientes, esto significa: conocer al máximo su forma de vida, sus hábitos de consumo, sus intereses, su filosofía y sus prioridades vitales.

Las empresas que lograrán alcanzar el éxito son aquellas que, conscientemente y de manera voluntaria, consiguen provocar en sus clientes una mayor percepción de valor en sus tres dimensiones:

- Valor de compra
- Valor de uso
- Valor final.

Como hemos visto a lo largo del trabajo, la orientación al cliente es una constante en UBISA. En el caso de la empresa que nos ocupa, es necesario remarcar que existe una diferencia entre cliente y el consumidor final. Los clientes de UBISA son, entre otros:

- Bridgestone.
- Michelin.
- Continental.
- Good Year.
- Pirelli.
- Etc.



Mientras que el consumidor final son las personas o empresas que compran los coches que han sido fabricados con esas ruedas.

Es en este punto donde quizás se encuentre una dificultad para UBISA, ya que no está en contacto directo con el consumidor final, sino que solo tiene acceso a las sugerencias, opiniones e información de su cliente, quien a su vez transmitirá, cuando sea necesario, las comunicaciones procedentes de los suyos: las empresas o particulares compradores de los vehículos (es decir, los consumidores finales de UBISA).

La empresa debe estar totalmente orientada hacia el cliente y es por ello que hay que hacer llegar a todas las personas que componen la empresa las necesidades de éste. Toda la organización debe estar comprometida para el logro de la satisfacción de los clientes y su fidelización. Es por este motivo que se hace necesario construir un organigrama más plano para UBISA que garantice un contacto más cercano con el cliente a todos los niveles.

Dentro de los objetivos de UBISA se encuentra el de aunar lo que ellos denominan “Emoción y Estrategia”, es decir, que confieren vital importancia al trato y a la confianza con sus clientes y es por ello que esta forma de actuar ha de formar parte de su estrategia empresarial.

Una de las bases del negocio de la compañía es su relación con el cliente, pues ofrecen una atención personalizada y de confianza, muy valorada por sus clientes y que les sitúa en una posición de superioridad con respecto a otras compañías pese a que los precios que ofrecen puedan ser más bajos.

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.

Un organigrama constituye la representación gráfica de la estructura de una organización, a través de él se obtiene información sobre:

- Los elementos de autoridad.
- Líneas de responsabilidad.
- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Los canales formales de comunicación.
- Naturaleza lineal o staff de los departamentos.
- La relación existente entre los diferentes puestos y departamentos.
- Existencia de duplicidad de puestos o funciones.

El organigrama cumple con un rol informativo dentro y fuera de la empresa, debido a que su utilización permite analizar la estructura de la organización representada, puesto que ayuda a observar a primera vista la estructura general y las relaciones formales jerárquicas. Al mismo tiempo muestra la dependencia laboral entre los miembros de la empresa y es donde se observan los puntos débiles y fuertes de la compañía.

Es importante tener en cuenta que cuando hablamos de una organización empresarial nos referimos a un ente dinámico, por lo cual, el organigrama tiene que moverse al mismo ritmo que la empresa porque si no se quedaría obsoleto y perdería su funcionalidad.

Existen numerosos tipos de organigramas, que se clasifican según:

Su naturaleza:

- *Microadministrativo*: hace alusión a una sola organización, pudiendo representarla de manera o global o a un área en concreto.

- *Macroadministrativo*: implica a más de una organización.
- *Mesoadministrativo*: presenta el organigrama de una o más organizaciones pertenecientes a un mismo sector.

Su finalidad:

- *Informativo*: organigramas que ofrecen información de forma accesible a todas las personas, tanto pertenecientes a la organización como externas a ella.
- *Analítico*: los destinatarios de este tipo de organigrama son personas especializadas en el uso de esta herramienta, ya que ofrece información sobre el comportamiento organizacional.
- *Formal*: es la organización que ha sido planeada por los altos cargos de la empresa y se basa en la división del trabajo. Una vez aprobada por la dirección se comunica a todos los miembros que componen la empresa.
- *Informal*: es una estructura paralela y alternativa a la organización formal que surge de manera espontánea como consecuencia de las relaciones humanas, los canales de comunicación establecidos, etc. Por tanto, no es la dirección quien la establece.

Su ámbito:

- *Generales*: ofrecen información de la organización hasta un determinado nivel jerárquico, en función de su magnitud y características.
- *Específicos*: muestran la estructura concreta de un departamento de la organización.

Su contenido:

- *Integrales*: este tipo de organigrama representa gráficamente todas las unidades administrativas de una organización, así como las relaciones de jerarquía y dependencia existentes entre las personas que forman parte de ella.
- *Funcionales*: incorporan las funciones principales de cada departamento y al mismo tiempo muestra la relación existente entre ellos.

- *De puestos, plazas y unidades:* expone el número de plazas existentes y/o necesarias para cada departamento e incluye los nombres de las personas que ocupan los diferentes puestos.

Su presentación o disposición geográfica:

- *Verticales:* se observa la jerarquía de una organización a través de una pirámide estructural descendiente. El puesto jerárquicamente superior aparece en la cúspide y los demás cargos son descendientes a éste, ligados todos por líneas de puntos que indican el nivel de autoridad.
- *Horizontales:* muestra el valor jerárquico de izquierda a derecha, el máximo jerárquico está en la izquierda y los otros niveles van hacia la derecha de forma sucesiva.
- *Mixtos:* mezcla entre la estructura horizontal y vertical, e incluso en ocasiones la circular. Es comúnmente usado por las organizaciones con numerosos y complejos puestos.
- *De bloque:* es muy similar a los organigramas verticales, pero con la particularidad de que con él se puede integrar un número mayor de empleados en un espacio más pequeño.
- *Circulares:* formado por círculos que representan a las autoridades de los distintos niveles decrecientes (distribuidos de dentro hacia fuera), éstos rodean a la máxima autoridad que se encuentra en un cuadro central.
- *Radial:* también está formado por círculos concéntricos que muestran los distintos niveles jerárquicos, a su vez, la máxima jerarquía se sitúa en el medio del organigrama y el nivel jerárquico disminuye a medida que se acerca a la periferia.

El organigrama seleccionado para la realización de este trabajo individual, ha sido el organigrama Ad hoc horizontal y es por este motivo que mi atención se centrará en el desarrollo de las estructuras organizativas por su presentación o disposición geográfica, más concretamente en la horizontal, cuyas características expondré en el siguiente punto.

5.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PLANA U HORIZONTAL.

Debido a los objetivos que se persiguen con la realización de este trabajo y en consonancia con la cultura organizacional vigente en UBISA, el organigrama plano u horizontal es el que más se ajusta a las necesidades a las que se pretenden dar respuesta para garantizar la supervivencia de la empresa en el futuro.

Las ventajas del organigrama plano u horizontal son las siguientes:

- Mayor libertad y autonomía de los empleados, lo cual lleva aparejado un gran nivel de responsabilidad de los mismos.

Los gerentes cuentan con un número elevado de personas a su cargo, lo cual les impide estar siempre pendientes de la correcta realización de las tareas. Es por este motivo que se confiere a los trabajadores un alto grado de autonomía y responsabilidad a la hora de buscar soluciones a los problemas. Esto, a su vez, fomenta el sentimiento de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa, provocando que se sientan partícipes de los éxitos de ésta.

Sin embargo, para que este estilo funcione, es necesario que los trabajadores cuenten con las competencias y formación necesarias para desarrollar sus tareas de manera autónoma y tomar decisiones responsables.

- Altos niveles de cooperación, a través de la mayor participación de los empleados en la toma de decisiones: se fomenta el trabajo en equipo a la hora de solucionar los problemas.
- Impulso de la innovación en este tipo de organizaciones.
- Comunicación más fluida y transparente: al ser las cadenas de mando más cortas, las capas altas de la organización reciben información más fiable.
- Facilita la toma de decisiones.
- Debido a la existencia de pocas capas estructurales, la adaptación al cambio es más

ágil.

La reacción ante las necesidades del mercado y de los clientes se efectúa de manera más rápida y veraz, puesto que la información procede de aquellos trabajadores que tienen contacto directo con el cliente y al tener cierta autonomía y poder de decisión pueden ofrecer soluciones a la organización que respondan de verdad a las necesidades planteadas.

Una empresa que presente un número excesivo de niveles, es sinónimo de una mala fluidez de la comunicación y lentitud en los procesos de toma de decisiones. Asimismo, el número de personas que reporta a cada jefe no puede ser muy elevado, ya que si no se produce una sobreinformación que repercutirá negativamente en la organización.

- Relación entre empleados menos autoritaria.
- Muestran de forma más precisa la extensión de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

La organización del futuro tiende a ser cada vez más plana con el objetivo de permitir un buen flujo de la información y la implicación de todas las personas que la conforman. Con este tipo de organigrama también se persigue la rapidez en los procesos burocráticos y en la toma de decisiones, ya que en la rapidez de actuación reside el éxito de los proyectos debido a la elevada competencia existente actualmente entre las organizaciones.

Además, muchas de las ventajas que presenta el organigrama plano u horizontal ya forman parte de la cultura organizacional de UBISA, puesto que es una organización dinámica e innovadora, con gran preocupación por fidelizar y cuidar a sus empleados, asegurando que se sientan parte imprescindible de la empresa.

Por tanto, considerando las características de la empresa, hemos determinado que aplicar algunas particularidades de este organigrama resulta sumamente adecuado para UBISA. Hago especial hincapié en indicar que se utilizarán algunas características, debido a que el organigrama que se presentará en el siguiente punto no cumple en exclusividad las cualidades de un organigrama plano u horizontal, sino que solamente reúne algunas de ellas,

ya que se ha creado un organigrama Ad hoc; es decir, un organigrama específico para UBISA. De esta manera se trata de dar respuesta de manera más concreta a las necesidades de la empresa, ya que su estructura es más complicada debido a que su actividad empresarial concierne la fabricación de diversos productos.

6. ORGANIGRAMA AD HOC HORIZONTAL.

El motivo por el que he seleccionado el organigrama Ad hoc horizontal para profundizar sobre él es porque considero necesario ofrecer a la empresa cliente, en este caso UBISA, un organigrama que se mantenga fiel a la estructura y filosofía de la organización.

El organigrama ad hoc horizontal promueve una estructura más horizontal, al mismo tiempo que reduce los niveles jerárquicos. Asimismo, ofrece mayor libertad y autonomía a los empleados, quienes tienen la responsabilidad de cooperar y asumir grandes responsabilidades para desarrollar con éxito las funciones de sus puestos.

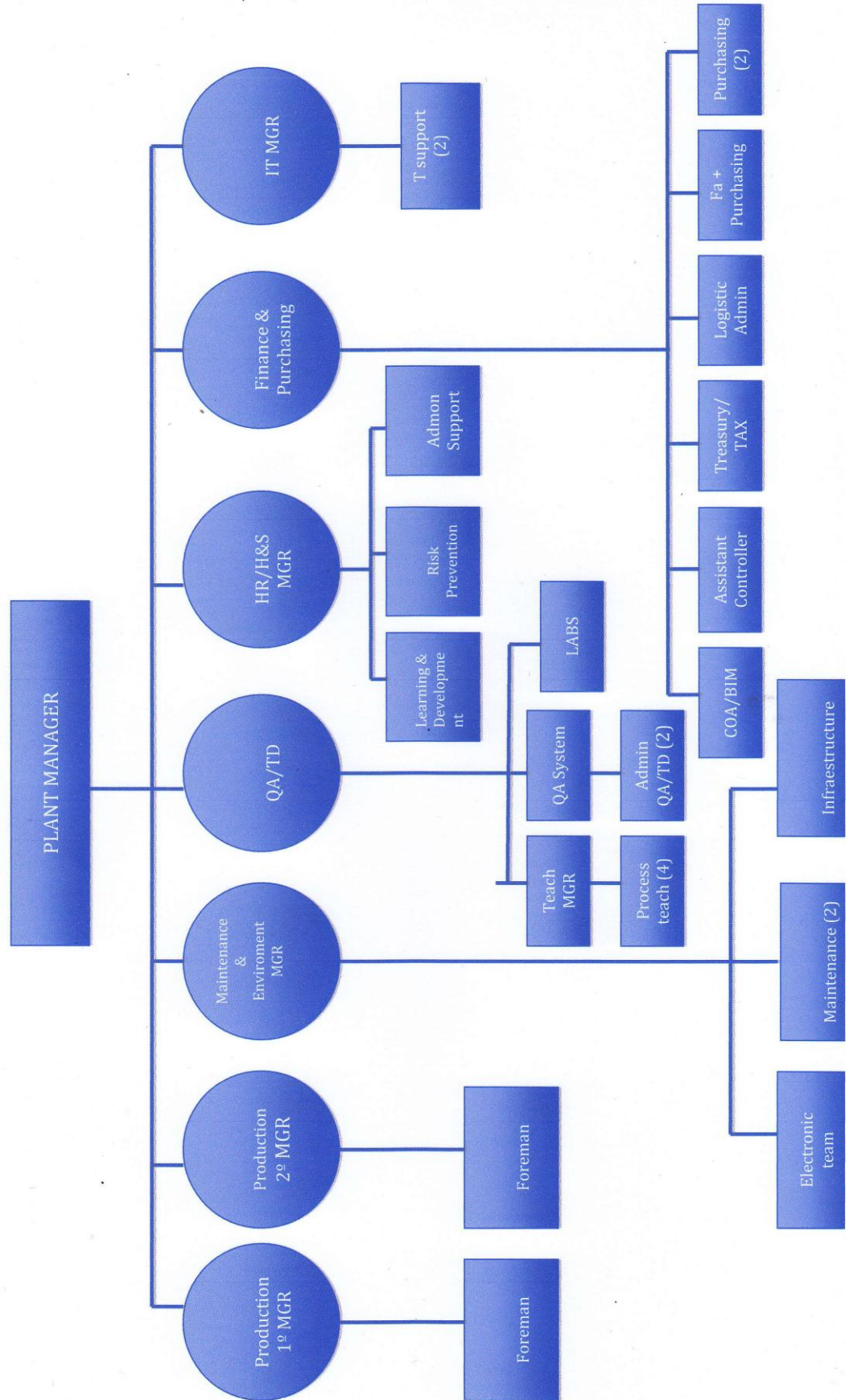
La formación es un componente clave para asegurar el éxito de este tipo de organigrama, pues es indispensable que los empleados cuenten con los conocimientos y la preparación necesaria para el desarrollo de su actividad.

Además, la reducción de los niveles jerárquicos facilita que la comunicación sea más clara, transparente y fluida, lo cual fomenta la coordinación entre departamentos y facilita la adaptación a los cambios que puedan surgir en un futuro.

En la primera reunión que mantuvimos con la Directora del departamento de Recursos Humanos de UBISA, se nos facilitó documentación donde aparecían los cambios que querían instaurar en un futuro. Por tanto, el organigrama que se presenta en este punto lleva incorporadas esas transformaciones, puesto que se han suprimido los puestos que la empresa había señalado como prescindibles en un futuro cercano. Con la eliminación de estos puestos se pretende asegurar el éxito futuro de la empresa, al mismo tiempo que se reducen costes y se evitan duplicidades de puesto y, por consiguiente, de funciones.

La estructura organizacional prevista por UBISA para un futuro, así como el actual organigrama aparecen en los anexos 1 y 2 respectivamente.

A continuación presento el organigrama ad hoc horizontal creado por nosotros, acompañado de algunas explicaciones para facilitar su entendimiento.



En este organigrama se han suprimido las figuras de diversos “Foreman” que aparecían debajo de los departamentos de Producción para evitar la duplicidad de funciones, así como para facilitar la coordinación de las acciones que deban llevarse a cabo y, por consiguiente, simplificar la comunicación entre ambas áreas.

En los cuadros donde aparece un número se debe a que existe más de una persona que realiza esta función. De cara al futuro, sería interesante valorar si realmente son necesarias varias personas realizando las mismas tareas, pero como nuestro conocimiento de la empresa no es tan profundo no hemos querido arriesgar eliminando estos puestos.

Los nombres de las personas no figuran porque no hemos considerado que sea relevante en este organigrama, además no sería correcto eliminar puestos ligados a nombres ya que carecemos de la información necesaria para descartar a determinadas personas puesto que no tenemos argumentos con los que justificar esa elección.

Como se viene comentando a lo largo del trabajo, una organización no puede presentar un excesivo número de niveles ya que esto irá en detrimento de su rapidez a la hora de instaurar cambios y existirá una mala fluidez de la comunicación. Además, una organización más plana favorecerá la rapidez en los procesos burocráticos, permitiendo una actuación más ágil cuando haya que tomar decisiones.

La aplicación exitosa de este organigrama debe estar respaldada por la implantación de un Plan de Comunicación que tenga en consideración a todos los miembros que componen la organización. Esta es la única manera de asegurar la correcta circulación de la información, al mismo tiempo que se consigue evitar la generación de rumores y malentendidos y se potencia el sentimiento de pertenencia en los trabajadores. Es importante que las personas que forman parte de la empresa sepan que sus ideas y propuestas son tenidas en cuenta, además que para la empresa es una fuente relevante de información, ya que muchos de ellos están en contacto directo con los clientes y reciben una información muy valiosa que debe ser gestionada de manera correcta para asegurar el buen funcionamiento de la organización.

Por otra parte, el éxito de la implantación de este organigrama, dependerá también de la inversión que realice la empresa en formación para sus empleados. Como se viene

comentando, en esta estructura aumenta la responsabilidad de los trabajadores, así como su autonomía, por lo que es necesario asegurar que todos conocen perfectamente sus funciones y que no necesitarán un control continuo para el adecuado desarrollo de sus actividades.

Todo cambio es una oportunidad, en este caso, con la instauración del organigrama ad hoc horizontal se pretende mejorar la estructura organizacional de UBISA para ofrecer un mejor servicio a sus clientes, al tiempo que se abaratan costes y se adapta la empresa al nuevo contexto empresarial. Sin embargo, todo cambio requiere esfuerzos. En este caso, la simplificación del organigrama pasa por la eliminación de algunos puestos y, por consiguiente, se prescindirá de algunas personas, por lo menos en la realización de las funciones que venían desarrollando hasta ahora.

Otro de los puntos a considerar para el nuevo organigrama que se implante en un futuro en UBISA es el de internalizar los controles de calidad, ya que carece de sentido que una empresa que confiere tanta importancia a la calidad de sus productos y que ha sido ganadora del premio Europeo de Gestión de Calidad, tenga externalizado este proceso. Sin embargo, este punto no ha sido contemplado en el organigrama que se presenta en el trabajo, pero en un futuro y trabajando en coordinación con la empresa podría convertirse en un cambio importante para UBISA.

7. CONCLUSIONES

Mediante la realización de este trabajo se nos ha ofrecido la oportunidad de conocer en primera persona el verdadero funcionamiento de una empresa, tanto a través del contacto en primera persona con la persona que ejercía de tutora en la empresa, Arancha Salguero, como por la cantidad de lectura que hemos tenido que revisar sobre organizaciones. Ambas fuentes nos han mostrado la cara más amarga de la gestión empresarial, que es la incertidumbre con la que han de convivir las empresas día a día.

Gestionar una empresa tratando de asegurar su éxito presente y futuro no es tarea fácil. Por medio de este trabajo, que en cierto modo era una iniciación en el mundo de la consultoría, se nos ha dado la oportunidad de colaborar con UBISA en la creación de una estructura organizacional que contribuya a la supervivencia y éxito futuro de la empresa.

No ha sido fácil, durante la realización del trabajo hemos atravesado momentos de dificultades en los que hemos tenido que poner a prueba nuestra competencia para trabajar en equipo, así como nuestra capacidad de adaptación al cambio, pero finalmente creo que hemos logrado realizar un bonito trabajo que nos ha permitido poner en práctica buena parte de los conocimientos adquiridos durante la realización del máster.

Sería muy interesante que nuestro contacto con la empresa no finalizara aquí, ya que enriquecería realmente nuestra formación el formar parte del proceso de implantación del nuevo organigrama, porque considero que es un aprendizaje importante y necesario para convertirnos en buenos profesionales de los Recursos Humanos en un futuro.

8. RESUMEN

La necesidad que impera en las organizaciones actuales de adaptar sus estructuras a las exigencias del futuro ha sido la base sobre la que se ha fundamentado este trabajo.

A través de la revisión de fuentes secundarias y mediante la información obtenida en la propia empresa, por medio de su Directora de Recursos Humanos, Arancha Salguero; se ha realizado un organigrama específico para UBISA con el objetivo de hacer más plana la estructura de la organización.

Esta nueva estructura trata de dotar a la empresa de las herramientas necesarias para asegurar su supervivencia y éxito futuros, respetando, al mismo tiempo, la filosofía y los valores de la organización.

9. RESUMEN EJECUTIVO TFM GRUPAL.

1. IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

El sector. Contexto de cambio.

El sector de la metalurgia ha sido una de las primeras actividades industriales modernas que se introdujeron en nuestro país en el Siglo XIX. El País Vasco y toda su zona de influencia y alrededores fue la primera región industrializada del país, dominando en el resto de España las actividades agrarias.

Determinados por los criterios de compra en el sector, desde su origen los factores principales de competitividad de las compañías que operan en él han sido el precio y la calidad de los materiales, así como sus acabados. Todo ello, ha configurado, como es lógico, la forma de elaborar los productos en el sector metalúrgico hasta tal punto que, bajo la coyuntura económica actual, si la competencia es capaz de fabricar productos de mejor calidad y a mejor precio, las compañías necesitan innovar en los procesos productivos y su organización para adquirir un nuevo modelo de trabajo.

Todo ello hace pensar que, ante una maquinaria anticuada y actualmente en muchos casos poco eficiente en relación al fuerte entorno competitivo y la tendencia continuista de las organizaciones en cuanto a medios y estrategias productivas, es necesario buscar también otro tipo de soluciones que complemente a la innovación tecnológica y vaya alienada con la aplicación de nuevas líneas de acción que permitan sacar a las compañías de modelos obsoletos.

Por tanto, bajo este vertiginoso cambio a nivel económico y social que está dificultando en el sector manufacturero las economías de escala y los ahorros de costes dados los constantes cambios en el entorno. Así como ante la nula eficiencia de las políticas de protección comercial desplegadas que procuran sin especial acierto evitar la competencia con el resto de países, especialmente de fuera del continente europeo. Los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización se hacen más que necesarios.

Por tanto, teniendo en cuenta que actualmente la competitividad del sector se consigue ya tanto por la producción como por las actividades asociadas a ésta: innovación, distribución comercial y logística, hemos de ser conscientes de que además de los avances en materia tecnológica, han de ser complementados y alineados con rediseños en los modelos organizacionales y por ende, en el reparto de las tareas y los mecanismos de coordinación establecidos (Mintzberg, 2001). Así como dotar a estos nuevos modelos desde su concepción, de una fuerte capacidad de adaptación y un marcado carácter de autocrítica y mejora continua de los mismos. Para, de esta manera adaptar a la organización a los requerimientos de proceso y/o producto, que demandan los mercados. Especialmente para aquellas que se hayan visto dentro de la guerra competitiva de mercados internacionales como el asiático.

Ubisa en el sector.

La compañía busca adaptarse al competitivo mercado globalizado, que a su vez, no es un factor que sólo afecta a Ubisa, sino que también afecta a todas las empresas del sector manufacturero metalúrgico. En este sentido, realizaremos un breve análisis estratégico a través de una matriz DAFO y CAME, con los puntos conocidos de la compañía. Teniendo en cuenta que todos los elementos de una organización han necesitan estar alineados, lo cual significa que deberían encajar y complementarse en lugar de contradecirse. Así como del mismo modo, todas las intervenciones que se lleven a cabo en su seno. Y es que por ejemplo, la misión debe encajar con la visión, los valores, objetivos y cultura de la organización, tratando de esta manera las necesidades de los interesados directos, que son al fin y al cabo, los futuros beneficiarios del trabajo (Kaplan y Norton, 2001; Martínez y Gutiérrez, 2005). De esta manera, soportaremos de forma justificada así las posteriores propuestas y líneas de acción expresadas en este documento. Mostrando su aplicación conjunta con las estrategias, y las características de la compañía desde una perspectiva interna y externa. Centrando este estudio pormenorizado en: *Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades*.

Al respecto de los puntos establecidos, cabe destacar que una de las ventajas que supone desarrollar el análisis a través de dichas herramientas es su capacidad para desempeñar una triple función, ya que podemos detallar cómo el conocimiento de aquellos sucesos del pasado que por su relevancia puedan tener repercusión en el presente de la

organización, la identificación de aquellos hechos relevantes que explican la situación actual, y que a la vez, previsiblemente repercutirán en el futuro, y la previsión de futuro que establecen las tendencias y demandas.

	Análisis Interno	Análisis Externo
Eje negativo	Debilidades Limitaciones en las diferentes habilidades y actitudes que constituyen una barrera para lograr la buena marcha de la organización y la consecución de sus objetivos, impidiendo que el sistema haga frente a una amenaza o aproveche una oportunidad.	Amenazas Necesidad de innovación en los procesos, mejoras de eficiencia e investigación e inversión tecnológica para hacer frente a la competitividad en costes de los mercados asiáticos.
	Fortalezas El buen clima laboral y el fuerte compromiso en la organización dado su carácter local y familiar, se ha convertido en un activo dentro de la compañía a la hora de diferenciar el proyecto o producto de otros de igual clase.	Oportunidades Aumento de la productividad por aquellos factores del entorno industrial que si son aprovechados adecuadamente pueden proporcionar dicha ventaja y/o beneficio.

Tabla. Análisis DAFO de Ubisa.

Estrategias ofensivas (F+O)	Estrategias defensivas (A+F)
<ul style="list-style-type: none"> - Explotación de nuevas tendencias en el sector manufacturero metalúrgico. - Explotar relaciones con otras instituciones del sector privado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo exhaustivo de un nuevo modelo organizativo orientado a cubrir las necesidades del proceso productivo, el modelo de negocio y la estrategia sobre la que se asienta. - Mejorar la gestión.

<i>Estrategias de supervivencia (A+D)</i>	<i>Estrategias de reorientación (O+D)</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de sistemas, mecanismos y canales de información adecuados. - Búsqueda de recursos adecuados y siempre compartiendo los valores de la organización y su modelo de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Máxima inversión en actividad I+D+I.

Tabla. *Análisis CAME de Ubisa.*

En conclusión, se determina que el proceso de adaptación consiste en la implementación de un nuevo modelo organizativo que permita conseguir ese nivel de adaptación, flexibilidad y eficiencia suficiente en un mercado cambiante y donde el cliente exige productos de calidad y a un precio más bajo.

2. OBJETIVOS.

Como objetivo primario, en este trabajo, pretendemos satisfacer la demanda de nuestro cliente, en este caso UBISA, al comunicarnos la necesidad de transformarse en una organización más plana para así poder afrontar los retos que puedan surgir en el futuro. Para ello, se definirá un nuevo mapa de puestos a través del cual se defina la nueva estructura. Se buscará la horizontalidad y la simplicidad del organigrama actual, a través de la eliminación de duplicidades del actual modelo organizativo. Se homogeneizarán líneas de trabajo y favorecerá la excelencia de las operaciones. Se impulsará el aumento de la productividad a través de la simplicidad del organigrama y se generará un foro de mejora continua en calidad y costes.

Para este fin, se establecen diferentes sub-objetivos que nos ayudarán a conseguir el objetivo principal. A saber:

- Establecer un contexto: puesto que las empresas no viven aisladas de las sociedades ya que viven en constante cambio con estas y cada vez son más decisivas en la vida de las personas, creemos necesario dotar de un contexto social a este trabajo para así poder dar cabida a cuáles pueden ser los posibles cambios que se desarrollen en las sociedades y como las organizaciones responderán y se adaptarán a estos.

- Estudio de la estructura actual de la organización: para poder realizar cambios en la actual organización de Bekaert, es necesario un profundo análisis y reflexión sobre las dinámicas y relaciones que ahora mismo se llevan a cabo a lo largo de todo el organigrama.
- Estudio de las diferentes estructuras organizativas: hemos seleccionado tres estructuras organizativas a las que podría evolucionar Bekaert. Es un objetivo prioritario ser conocedores de estas estructuras para poderlas aplicar a la organización que nos ocupa.
- Aplicación de las estructuras elegidas: Después de un proceso de valoración y estudio, propondremos un modelo organizacional que pueda funcionar para Bekaert cumpliendo así nuestro objetivo primario: aplanar la organización.

Aprendizaje personal y reflexión:

Como en muchas otras experiencias, a través de las vivencias de la vida real, fuera de las aulas, tomamos consciencia de como es el día a día al otro lado. Mediante este trabajo, aprenderemos o veremos aspectos fundamentales para nuestro rol profesional, tales como:

- Atención al cliente: en este caso, consultoría, pero también aplicable a los clientes internos de nuestra empresa en caso de que estemos en cliente final.
- Coordinación de equipos: en este sentido, trabajaremos con personas que no están localizadas en la ciudad en la que residimos. Aprenderemos a adaptarnos a personas con otros usos horarios y a ser productivos y eficaces en un contexto en el que la comunicación cara a cara se dará en pocas ocasiones.

3. METODOLOGÍA.

Tras analizar la problemática y necesidades de BEKAERT nos planteamos una metodología que poder llevar a cabo para así alcanzar los objetivos anteriormente explicados.

Nuestro primer paso ha sido analizar lo que sería “*La empresa ideal del futuro*”, es decir, dividimos la empresa ideal del futuro en varios puntos relevantes y de ellos escogimos los que veíamos fundamental para UBISA, ya que como nos habían explicado, lo que se buscaba en la empresa era poder adaptarse a las necesidades del mercado y sobretodo, encontrar cuáles van a ser las características de sus potenciales clientes, saber si están preparados para afrontar esta futura demanda y así poder organizarse para ello.

El objetivo de este primer paso era el poder encontrar la carencia fundamental sobre la que nos teníamos que centrar para solucionar la problemática de la organización.

Para ello escogimos varios puntos:

1.- Globalización, ya que cada vez es más común que las empresas modifiquen su configuración para adaptarse y explotar consigo al máximo los beneficios que trae consigo la globalización y para BEKAERT una de las problemáticas principales era el cómo poder adaptarse a esta nueva tendencia.

2.- Disposición al cambio, como nos habían comentado en algunas reuniones la empresa, uno de los puntos débiles es que es una organización que tiene una respuesta lenta ante el cambio, por ello entendimos primordial analizar la empresa ideal que sabe transformarse rápidamente, adaptándose y en ocasiones, anticipándose al cambio.

3.- Orientación al cliente, debido a que uno de los puntos fuertes de UBISA es la relación cuidadosa y delicada con sus clientes, creímos correcto analizar qué beneficios les podría traer esto en el futuro.

4.- Cultura organizacional, refiriéndonos en todo momento en este punto a la personalidad y manera de ser de cada organización, es decir, a los significados compartidos de los miembros de la empresa que hacen actuar a ésta de una manera que

no lo haría otra y por lo tanto, la distingue de las demás.

5.- Comunicación organizacional y estructura organizativa, a este punto se le dio la importancia que nos remarcaron en la empresa, ya que entendían que en épocas anteriores su comunicación no había sido la adecuada y por ello, tomaron medidas para solucionarlo, ya que destacaron la transparencia y credibilidad con los empleados y clientes como uno de sus puntos fuertes y querían seguir cuidándolo.

Además, actualmente BEKAERT siente que su estructura organizativa está obsoleta, con lo que respecta a las empresas de su sector y con ello, entienden que pueden estar acarreando distintas problemáticas. Así, pensamos que sería muy importante saber cómo será la estructura organizativa de la empresa ideal del futuro y así entender, si ellos serán capaces de adaptarse a todas o algunas de las características de ésta.

6.- Tendencias y estrategias para los modelos integrales de atracción, retención y fidelización del talento en las organizaciones del futuro, por la dificultad en este sector para ocupar puestos clave, por el gap de talento existente.

7.- Tendencias actuales de liderazgo para las organizaciones del futuro, debido a que entienden que si hay una modificación en la estructura organizativa de la empresa, es importante analizar si esto traería consigo un cambio de modelo de liderazgo.

8.- Responsabilidad social corporativa y los campos donde es importante desarrollarla de manera minuciosa.

9.- La innovación y su introducción en el mercado, ya que UBISA es una empresa donde ha habido numerosos éxitos de innovación, los cuáles han dado un valor añadido a la organización, pero al mismo tiempo han sido copiados por otras organizaciones con rapidez.

Tras analizar la empresa ideal del futuro, nos dimos cuenta que uno de los puntos fundamentales para BEKAERT de aquí a diez años, sería el tipo de *estructura organizativa*, ya que como bien nos explicaron y pudimos analizar el organigrama se estaba quedando obsoleto ante un mundo cambiante y globalizado. Además, tiene características muy jerárquicas, dividido así en muchos niveles, con lo cuales no se

sienten totalmente identificados y creen que esto puede estar entorpeciendo su adaptación al medio actual.

Por todo ello, entendimos adecuado analizar minuciosamente la teoría sobre las estructuras organizativas, los tipos o clases que existen, las ventajas y desventajas de cada cual, etc. Llegando así a la conclusión que lo que necesitaba UBISA era un organigrama con menos niveles, más plano y con ello, estudiamos detenidamente las características de estos tipos de estructuras organizativas para después poder aplicarla a la empresa.

El objetivo de este segundo paso era entender el tipo de estructura organizativa que podría ser adaptado a BEKAERT, si necesitaríamos aplicar uno en su totalidad o si podríamos adaptar las características que más se adecúen de cada tipo de organigrama y así crear uno ad hoc.

Por todo lo anteriormente explicado, nos planteamos cómo podíamos así hacer que la estructura organizativa de BEKAERT fuera más plana, con ello, llegamos a la conclusión de que era fundamental *analizar y describir los puestos de la empresa, valorar los puestos de trabajo, realizar un mapa que los organizara y entender la política retributiva* que conllevaría todo esto. Como la organización nos había facilitado algunas descripciones y valoraciones de puestos, entendimos correcto plasmar teóricamente en qué punto nos encontrábamos, para así poder entender y continuar la línea de nuestro trabajo.

El objetivo fundamental de esta parte era comprender los puestos que tenemos, su correlativa valoración, su posición en el mapa y su política retributiva, para con ello tener las bases teóricas y realistas a la hora de modificar la estructura organizativa, sabiendo lo que podría hacerse actualmente en UBISA.

El último paso que hemos dado, ha sido el *plan de acción*, es decir, las *propuestas organizativas* para BEKAERT. Estas estructura organizativas las hemos planteado como propuestas sin desarrollar, para que cada uno individualmente profundice en cada una con su toque y características personales, pero lo que sí hemos hecho ha sido plantearlas, explicando su sentido de ser, el por qué podría aplicarse y haciendo un

ligero acercamiento a UBISA, para que así sea más fácil de entender. Estas propuestas han sido tres:

- Organigrama Ad Hoc horizontal
- Organigrama dinámico
- La fábrica organizada por procesos productivos

El objetivo de este último punto es plantear tres estructuras realistas pero innovadoras, que con la información que manejamos creemos que podrían solucionar la problemática actual del organigrama de BEKAERT, el cual está segmentado en demasiadas capas, tras muchos años sin ser modificado.

Todos estos han sido los distintos pasos que hemos seguido para poder concluir en las distintas propuestas de estructuras organizativas que serán desarrolladas y explicadas con detenimiento en cada uno de nuestros trabajos individuales.

4. PROPUESTAS PARA BEKAERT.

Tras haber puesto en común cuál es la situación de Bekaert y haber concluido la necesidad de plantear distintos organigramas para la empresa, vamos a exponer los organigramas que, desde nuestro punto de vista, podrían seguir haciendo de Bekaert una empresa líder en un entorno continuamente cambiante.

1. Organigrama Ad Hoc horizontal:

El primer organigrama que planteamos sigue las líneas organizativas y la filosofía de Bekaert, pero apostamos por una estructura más plana, de tal manera que se produzca una reducción de niveles y todos los empleados puedan disfrutar de una mayor libertad y autonomía en su puesto de trabajo.

Para poder implantar este organigrama en la empresa es fundamental que todos los empleados de Bekaert posean los conocimientos, aptitudes y capacidades necesarias para llevar a cabo con éxito sus funciones, ya que, se reducirán los niveles de gestión, y, por lo tanto, la cadena de mando será más corta.

2. Organigrama Dinámico:

La segunda propuesta que queremos plantear a Bekaert es un organigrama Dinámico.

Se trata de una estructura que no está marcada por la jerarquía o el poder, sino por las relaciones de las personas, de ahí, que su éxito dependa en gran parte de que la información pueda fluir libremente a través de la organización.

Para poder implantar este organigrama es necesario que todos los empleados tomen conciencia y adquieran una gran orientación al cliente, ya que, es éste el que marca la dirección en la que hay que avanzar.

No obstante, el cliente es considerado "el jefe" y todos los elementos de la organización están orientados hacia él.

3. Organigrama estructurado por Procesos Productivos:

El tercer y último organigrama que queremos proponer se centra en el proceso productivo a diferencia de la gran mayoría que están más orientados a las funciones individuales de cada departamento.

Se trata de agregar valor a las operaciones y que así Bekaert pueda alcanzar mayores resultados en cuanto a eficiencia, productividad, competitividad y rentabilidad.

Esta nueva organización de trabajo se organiza en equipos, cada uno de ellos encargado de un proceso y desempeñando funciones que van desde la planificación, preparación, transformación y conservación de los recursos utilizados, como los propios controles de calidad del producto final o semi-producto (dependiendo de la fase del proceso).

5. APROXIMACIÓN A LA PLANIFICACIÓN.

FASES	TAREAS	TIEMPO DE REALIZACIÓN	MES DE REALIZACIÓN
FASE 1. PROPUESTA DE COLABORACIÓN	1. Establecer contacto con el cliente.	6 horas	JUNIO
	2. Presentación del grupo de trabajo ante la organización		JUNIO
	2. Conocimiento la organización.		JUNIO
	3. El cliente expone sus necesidades		JUNIO
	4. Acuerdo de la propuesta de colaboración	4 horas	JUNIO
	Reunión informativa con el tutor y planificación del proyecto.	2 horas	JUNIO
		12 horas	
FASE 2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	1. Características de la empresa del futuro	12 horas	JULIO
	2. División del trabajo por temas.		JULIO
	4. Entrega de todas las partes, puesta en común y unificación del trabajo.		JULIO
	3. Entrega de la primera parte teórica.		JULIO
	4. Reunión con el tutor y el cliente para la recepción de feedback.	2 horas	JULIO
		14 horas	
FASE 3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES.	1. Teoría sobre organigramas.	18 horas	SEPTIEMBRE
	2. Teoría sobre descripción y valoración de puestos.		SEPTIEMBRE
	3. División del trabajo por puntos entre		SEPTIEMBRE

	los miembros del grupo.		
	4. Entrega de todas las partes, puesta en común y unificación del trabajo (primera y segunda parte)	1 hora	SEPTIEMBRE
	5. Entrega del trabajo		SEPTIEMBRE
	6. Reunión con el tutor y el cliente para establecer los pasos a seguir y recepción de feedback.	2 horas	SEPTIEMBRE
		21 horas	
FASE 4 SIMPLIFICACIÓN DEL ORGANIGRAMA DE UBISA.	1. Solicitud de la valoración de puestos de trabajo.	1 horas	OCTUBRE
	2. Recepción de la valoración de puestos de trabajo.	72 horas	OCTUBRE
	3. Estudio de los puestos de trabajo.	5 horas	OCTUBRE
	4. Estudio de la agrupación de puestos de trabajo a nivel organizativo.	2 horas	OCTUBRE
	5. Presentación de diversos esquemas adaptados a la estructura de UBISA.	6 horas	OCTUBRE
	6. División del trabajo.		OCTUBRE
	7. Entrega de todas las partes, puesta en común y unificación del trabajo con las partes anteriores.	1 hora	OCTUBRE
		87 horas	
FASE 5 REALIZACIÓN DE TRABAJOS INDIVIDUALES.	1. Elección del modelo estructural sobre el que se desea trabajar.	5 horas	NOVIEMBRE
	2. Ampliación de la información.	72 horas	NOVIEMBRE
	3. Aplicación a UBISA.	8 horas	NOVIEMBRE
	4. Entrega de las partes individuales.		NOVIEMBRE
	5. Encuadernación y entrega a la universidad y a la empresa cliente de la parte grupal e individual.		NOVIEMBRE

		85 horas	
FASE 6			
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.	1. Realización de una presentación.	2 horas	FEBRERO
	2. Preparación y ensayo de la presentación.	4 horas	FEBRERO
	3. Defensa ante el tribunal de la universidad.	20 min	FEBRERO
		6 horas 20 minutos	
		TOTAL: 225 horas con 20 minutos	

10. BIBLIOGRAFÍA

Arrazola Vacas, J. (2007). Hacia un nuevo modelo: la empresa globalmente integrada. *Universia Business Review*.

Arrazola Vacas, J. (2008). El futuro está en la empresa global integrada techweek.

Dolan, S y Schuler, R. (1999) "La gestión de los Recursos Humanos".

García-Tenorio, J. y Sabarier, R. (2004). "Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Madrid: Thomson.

IBM (2008). La empresa del futuro. The global CEO Study. Resumen ejecutivo.

Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *The strategy focused organization*. Harvard Business School Press. Boston.

Martínez, D. y Gutiérrez, M. (2005). *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Altair. España.

Maslow, A.H (1954). *Motivation and Personality*.

Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial El Ateneo. Argentina.

Montealegre, E y López, M. (2004). "Recursos Humanos". Madrid: Pirámide.

Morales, R y Macias, A. "En torno al Capital Humano". Madrid: Centro Estudios.

Palmisano, S. J. (2006). La empresa globalmente integrada. Revista de prensa "Tribuna Libre".

Puebla, S. y Guibelalde, J. (2014). Del liderazgo deslocalizado al liderazgo glocal. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*, número 91, junio 2014, 28-29.

Peña, M. "Dirección de personal: Organización y técnicas". Colección ESADE. 6ª Edición. Barcelona: Hispano Europea.

Saavedra, I (1998). "Planificación y Selección de Recursos Humanos". Madrid: Pirámide.

Sandoval Téllez, M. J. (2004). El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla. Tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla. Mayo.

Taylor, F.W. (1891). "Principios de dirección científica". Pensylvania

Valle, R. (2003). "La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos". Pearson Prentice Hall. 2ª edición.

Webs:

<http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=417> Consulta: 02/07/14 18:20 h.

<http://factorhumanocr.com/consultoria/disenio-de-estructura-organizacional/> Consulta: 02/07/14 18:40 h

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5168-estructura-organizacional.html>
Consulta: 03/07/14 17:00 h

<http://jevalda.wordpress.com/2012/04/11/comunicacion-organizacional-tipos-y-formas/>
Consulta: 03/07/14 17:30 h

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/3102Tipos_comunicacion_organizacional.htm Consulta: 03/07/14 18:00 h

<http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=417> Consulta: 02/07/14 18:30 h

<http://factorhumanocr.com/consultoria/disenio-de-estructura-organizacional/> Consulta: 10/09/14 18:20 h

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5168-estructura-organizacional.html>
Consulta: 10/09/14 19:00 h

<http://www.psicologia-online.com/pir/estructura-burocratica.html> Consulta: 08/09/14 16:20h

<http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/tipos-de-estructura-organizacional.htm> Consulta: 09/09/14 17:30 h

http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/13_la_organizacin_formal_e_informal.html Consulta: 12/09/14 19:10 h

https://www5.uva.es/guia_docente/uploads/2012/413/40802/1/Documento7.pdf Consulta: 18/09/14 17:40 h

<http://pyme.lavoztx.com/estructura-organizativa-jerrquica-vs-horizontal-4364.html> Consulta: 15/09/14 17:15 h

<http://www.haygroup.com/es/services/index.aspx?id=6093> Consulta: 25/09/14 20:15 h

<http://www.roffeypark.com/wp-content/uploads2/Management-Agenda-2014-with-Covers.pdf> Consulta: 4/11/14 16:35

<http://www.luismiguelmanene.com/?s=orientaci%C3%B3n+al+cliente> Consulta: 06/11/14 18:05

<http://www.luismiguelmanene.com/2011/09/01/el-cliente-su-valor-satisfaccion-fidelizacion-retencion-y-lealtad/> Consulta: 04/11/14 17:10

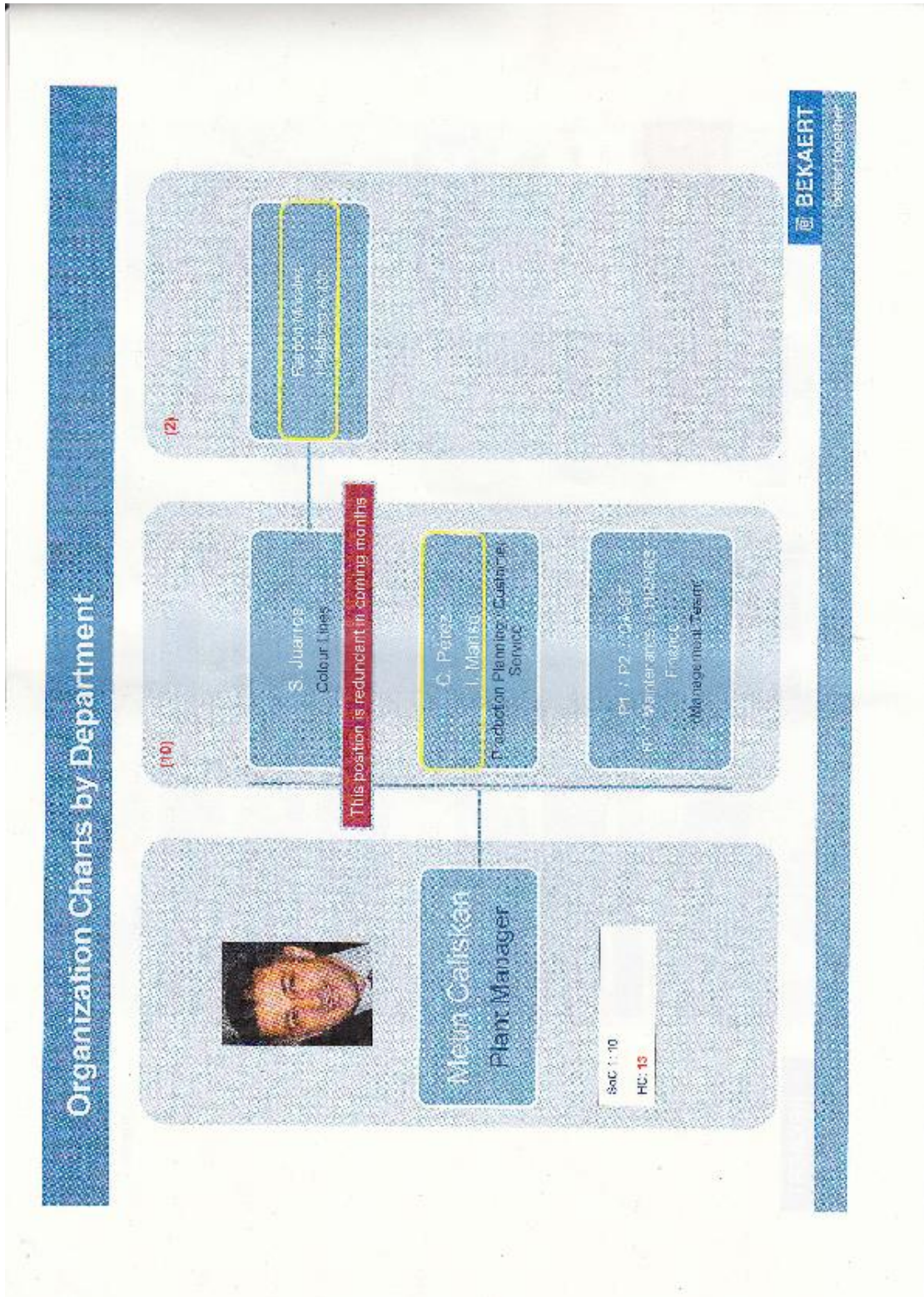
<http://es.scribd.com/doc/94988701/El-organigrama-es-la-representacion-grafica-de-la-estructura-organizativa> Consulta: 05/11/14 15:20

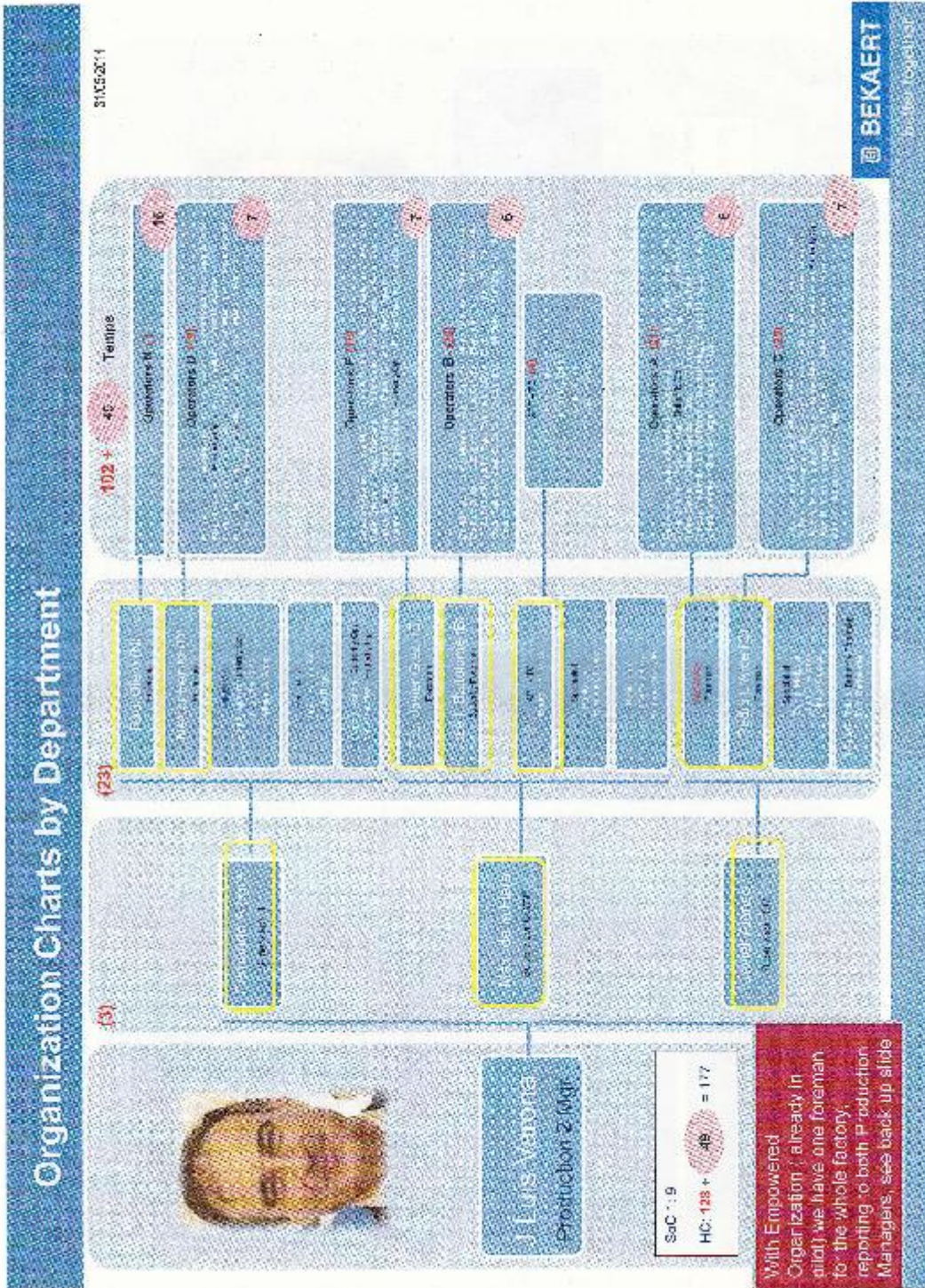
Documentación facilitada por BEKAERT:

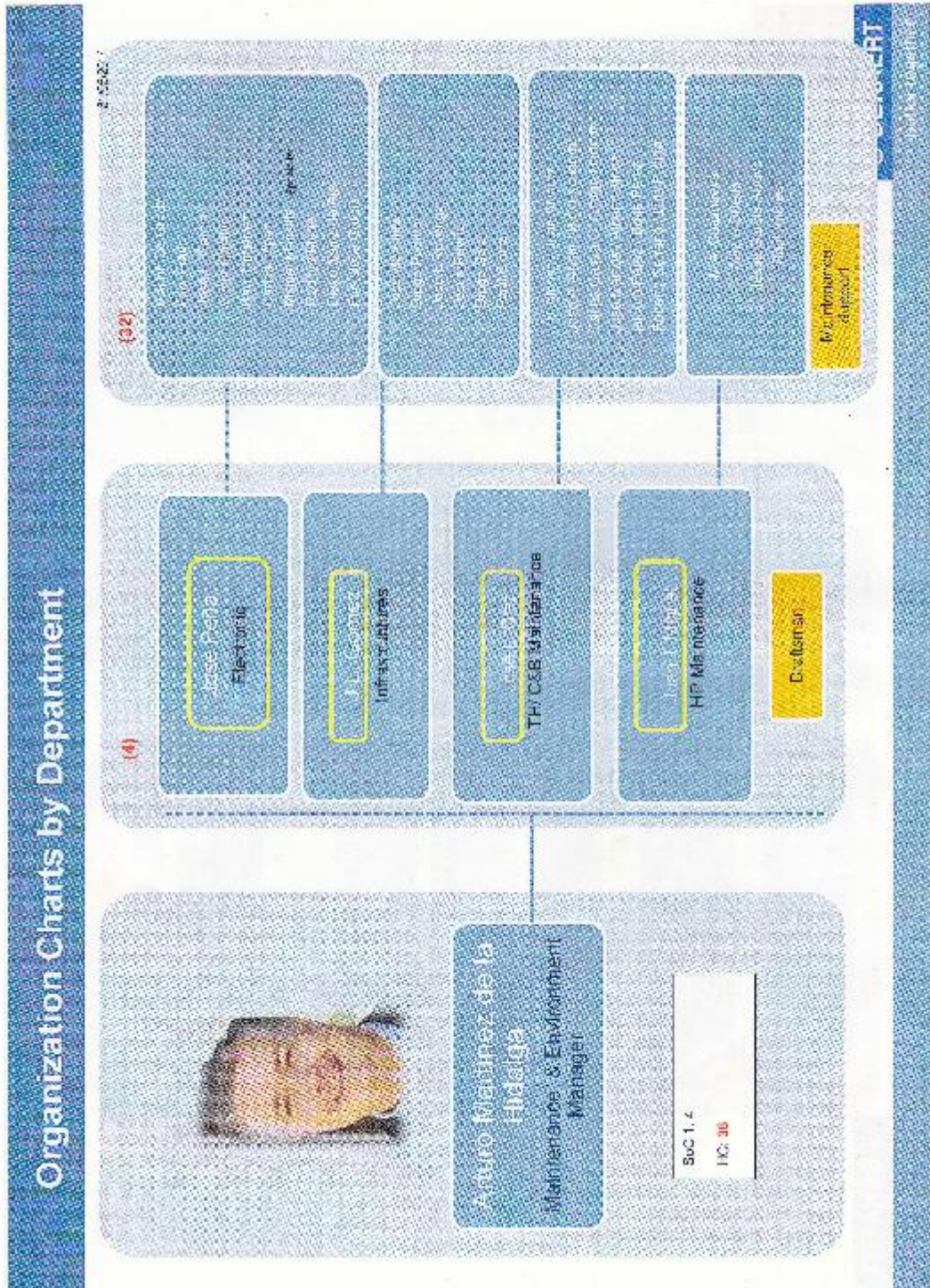
- Bienvenido/a a UBISA. Fecha de actualización: 29 de Mayo de 2014.
- UBISA Organization Chart.

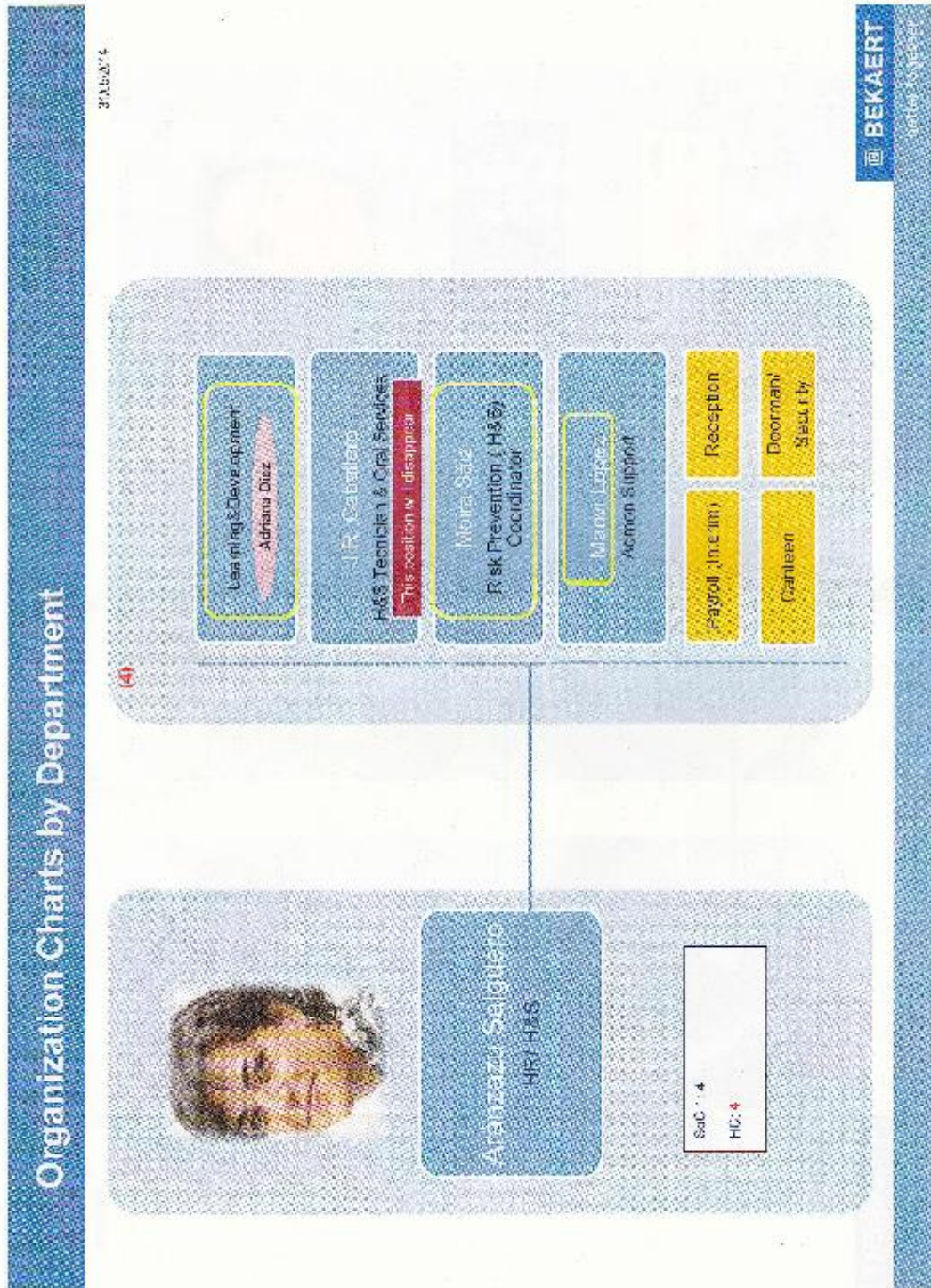
11. ANEXOS

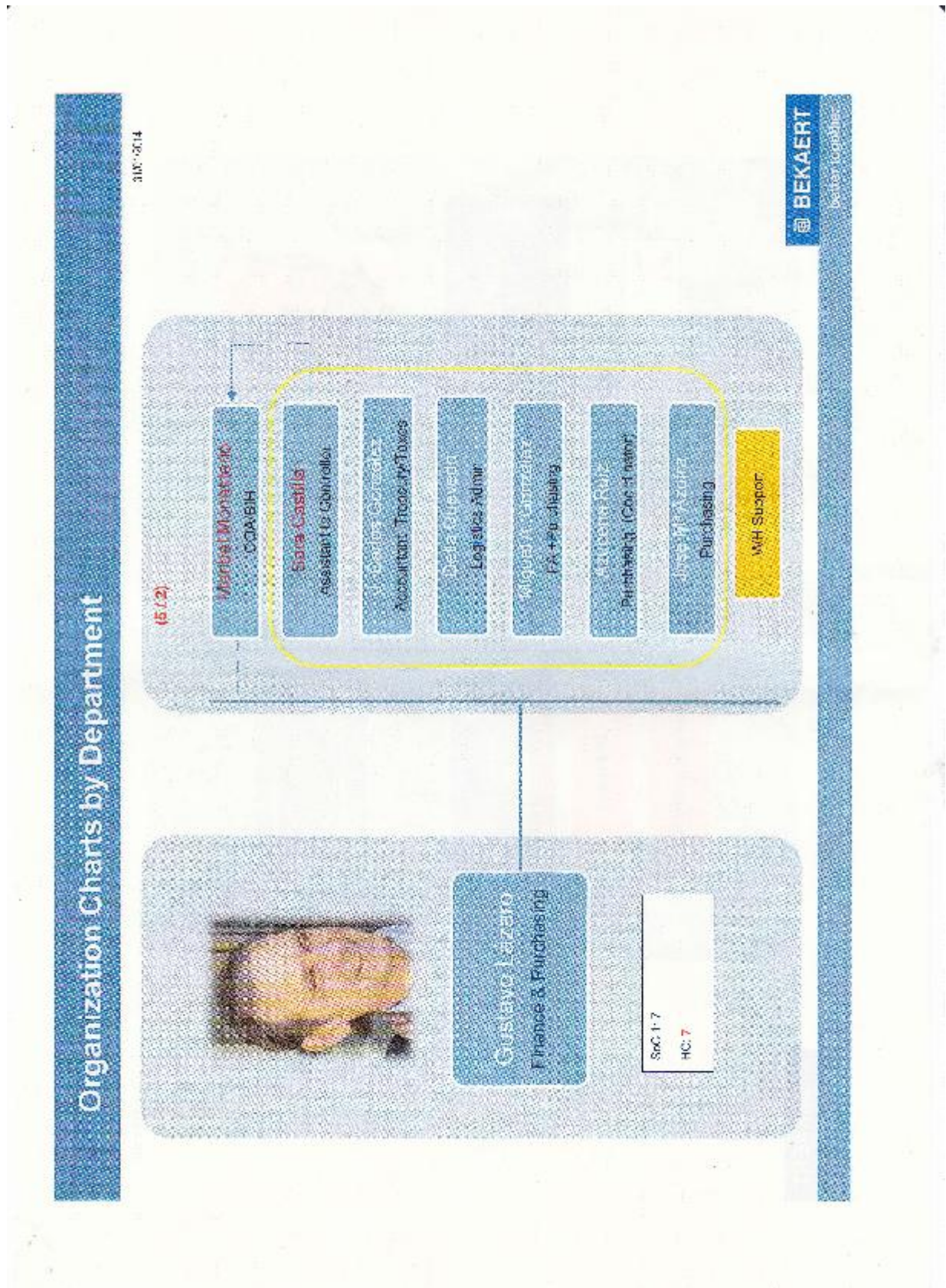
ANEXO 1.

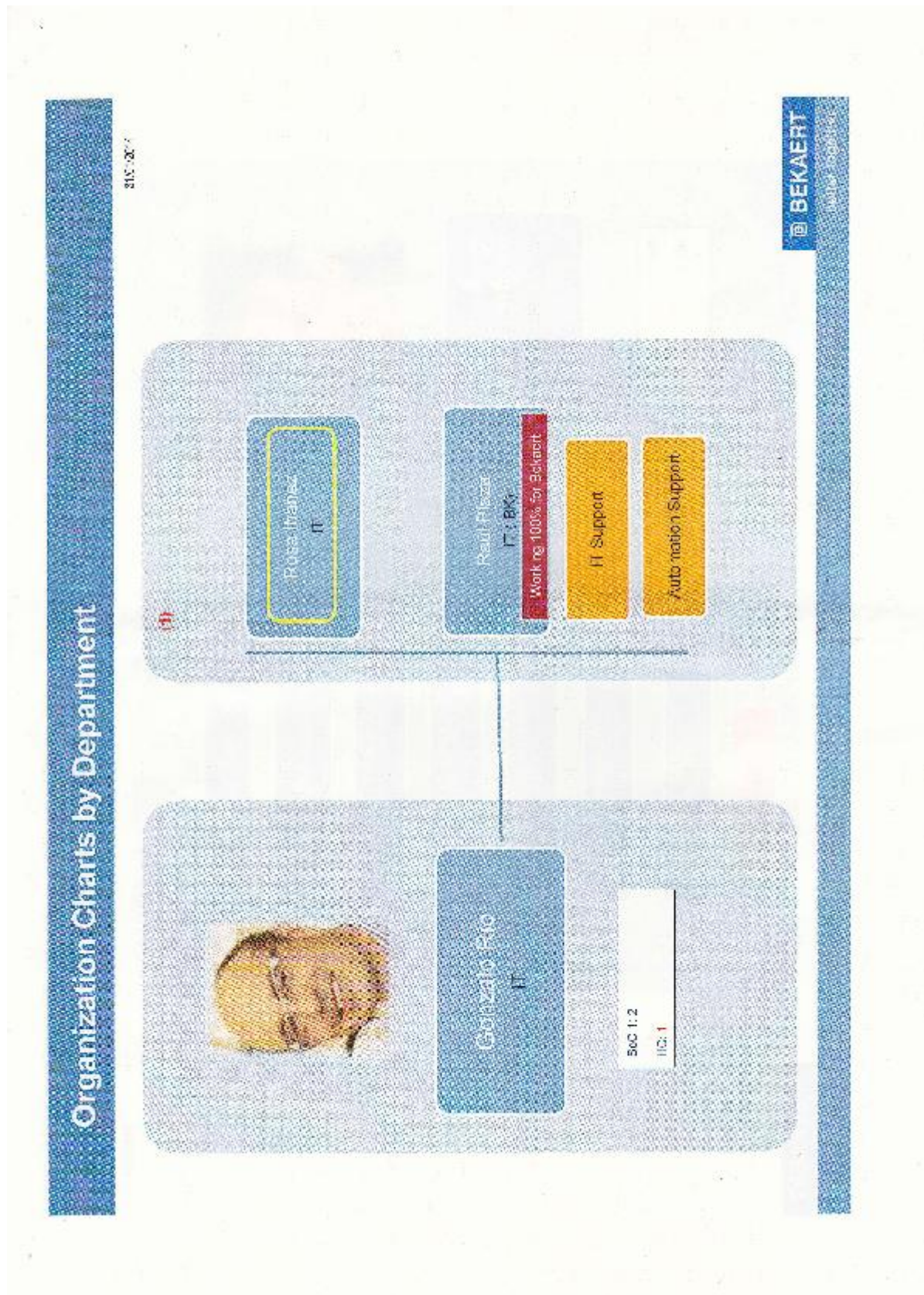












ANEXO 2:

