



UBISA: SINTONIZANDO CON EL FUTURO

ALEJANDRO ORTIGOSA JIMÉNEZ

TUTOR EN ICADE: FELIX ALARCÓN

TUTORA EN BEKAERT: ARANCHA SALGUERO

MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS

ICADE BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS

Tabla de contenido

Resumen.....	3
UBISA: Sintonizando con el futuro	4
Identificación de la situación actual.....	5
El contexto: Un sector en un profundo cambio constante.....	5
Introducción a la organización.....	6
<i>Análisis DAFO</i>	7
<i>Análisis CAME</i>	8
Las organizaciones del futuro.....	9
<i>Disposición al cambio</i>	9
<i>Orientación al cliente</i>	10
<i>Cultura organizacional</i>	12
<i>Comunicación dentro de la organización</i>	13
<i>Atracción, retención y fidelización del talento</i>	16
<i>El liderazgo en las organizaciones del futuro</i>	18
<i>Responsabilidad social corporativa</i>	18
<i>Innovación</i>	21
Identificación de los objetivos.....	24
El organigrama dinámico.....	25
El organigrama del futuro, para las personas del futuro.....	27
Conclusiones.....	28
Resumen ejecutivo grupal	29
Identificación de la situación actual.....	29
El sector. Contexto de cambio.....	29
Ubisa en el sector.....	30
Objetivos.....	32
Metodología.....	33
Propuestas para Bekaert.....	37
Aproximación a la programación.....	39
Bibliografía	41

Resumen

Trabajo Fin de Máster realizado por los alumnos del Máster Universitario en Recursos Humanos de ICADE Business School, Universidad Pontificia Comillas ICADE-ICAI. En este trabajo satisfacemos la necesidad de nuestro cliente, Bekaert de avanzar a hacia su objetivo, convertirse en una organización del futuro. Para ello Bekaert nos reúne en sus instalaciones y nos insta a presentar un informe sobre tendencias en las organizaciones, de este informe, quieren ampliar lo referente a los organigramas. Más tarde, se le presentan tres propuestas de organigramas, de estas tres, yo profundizo en el organigrama dinámico, a continuación se encuentran mi trabajo individual y el trabajo grupal, base de mi trabajo individual.

Key Words

Dynamic chart, innovation, Young generations, Human Resources.

UBISA: Sintonizando con el futuro

En este pequeño apartado, pretendo introducir mi Trabajo Fin de Máster, [UBISA: Sintonizando Con El Futuro](#), el cual presento a la Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE.

Para la realización de este trabajo, he contado con 4 compañeros de diferente formación, a saber: Psicología, ADE, Trabajo Social y Ciencias del Deporte. Entre todos aportamos un enfoque multidisciplinar que justo a nuestro Máster en Recursos Humanos en ICADE completa nuestros estudios y nos incorpora a este sector. Además, contamos con el apoyo, coordinación y colaboración de Félix Alarcón, HR Global Processes Director en Atento y también Tutor y Capitán en esta aventura. Para este proyecto, nos es asignada la organización UBISA, sita en Burgos y perteneciente al grupo Bekaert, introduciré la organización en los sucesivos apartados de este documento, pero si me gustaría resaltar el papel de Arancha Salguero, HR Manager, que ha sido nuestro enlace con la organización y Tutora en la misma.

En un primer momento, nos reunimos con la organización de forma presencial. Para ello, alquilamos un vehículo y nos presentamos en Burgos, fuimos recibidos por Arancha y empezamos a dibujar cual serían los pasos de este trabajo. La conclusión de esta reunión fue que Bekaert debería avanzar hacia el futuro, para ello, presentamos un informe que fue fruto de un gran trabajo de recopilación de información dónde se visualizaba “como serían” las organizaciones del futuro. Tras la revisión del mismo, la organización decide que su necesidad prioritaria es avanzar en esta línea aplanando su estructura actual, decidimos así satisfacer las necesidades de nuestro cliente presentando diferentes estructuras que podrían funcionar dentro de su organización, dentro de estas estructuras, yo pongo el foco en el organigrama dinámico.

Queda así configurada la estructura de este trabajo:

La estructura del documento será la siguiente:

- Identificación de la situación actual:
 - El sector de UBISA.
 - Introducción a la organización.
 - UBISA en el sector.
 - Las organizaciones del futuro.
- Identificación de los objetivos.
- Propuesta de tres organigramas para la organización.
- Organigrama dinámico.
- Conclusiones.

Identificación de la situación actual.

El contexto: Un sector en un profundo cambio constante.

En el año 2014 la demanda global del sector de la metalurgia creció por encima del 3,3%, sin embargo, no debemos ser optimistas puesto que debido a la situación económica actual, no podemos asegurar que este crecimiento vaya a ser continuado en el tiempo.

El exceso de capacidad parece ser el gran problema del sector (Ernst & Young, 2014), aunque parece que la demanda está aumentando lentamente, el sector sigue manteniendo una gran capacidad de producción que sobrepasa con creces la demanda del producto aunque parte de esta capacidad irá disminuyendo paulatinamente a partir de 2020.

Otro aspecto relevante, es la competitividad dentro del sector. Varias son las formas en las que las organizaciones compiten para liderar el mercado, una buena cadena de proveedores, un buen sistema de distribución del producto, entendido como ventas pero sin dejar de lado la distribución del producto entendida esta como el transporte del mismo hasta el cliente. Otros dos puntos importantes con respecto a la competitividad son la eficiencia de costes y productividad y coste de nuestro capital humano, aspectos que nos permitan abaratar nuestro producto.

Parece ser que sólo tiene sentido contemplar el sector desde un punto de vista global en donde las empresas alrededor de todo el planeta compiten en todos los mercados de una forma agresiva, problema que abordaremos más adelante centrados en Bekaert. Teniendo este punto de vista en cuenta, sería razonable pensar que una idea acertada es

identificar bien a nuestros clientes potenciales, según Ernst & Young en su informe de 2014 sobre este sector, se especifica que: la demanda del sector del metal radicará en los próximos años fundamentalmente en China, Brasil, Rusia e India. Sin dejar de tener en cuenta la progresiva urbanización de África. Empezamos entonces a hablar sobre el cliente uno de los dos puntos fundamentales en los que centraré mi discurso en este Trabajo Fin de Máster. El otro punto serán, las personas, pero nos centraremos en ello más adelante.

Introducción a la organización.

Bekaert fue fundada en 1980 en Bélgica. Son especialistas en la transformación del acero desde hace más de 130 años y ofrecen soluciones innovadoras que adaptan a sus clientes con el objetivo de ofrecer un mejor servicio. Sus productos se sitúan en los siguientes sectores: Automoción, construcción, agricultura, materiales básicos, equipamientos y bienes de consumo. Están presentes en Norte América, EMEA, América Latina y Asia Pacífico. Actualmente cotizan en Bruselas con el siguiente índice: BEKB y en 2013 daba trabajo a 27000 personas aproximadamente dando servicio a clientes en más de 120 países. En 2013 generaron 4,1 millones de € en ventas. Integrada en Bekaert, UBISA está situada en Burgos proporciona un empleo a más de 400 trabajadores en la provincia desde hace más de 40 años. Es un referente mundial en gestión de la calidad, seguridad o aprovechamiento de desperdicios.

Ahora mismo, la compañía pone el foco en adaptarse a un mercado cada vez más globalizado y competitivo. Para ayudar en este proceso, nosotros hemos realizado un análisis DAFO, para llevarlo a cabo, analizaremos las características internas (debilidades y fortalezas) y la situación externa (amenazas y oportunidades) y también un análisis CAME en el que pretendemos corregir, afrontar, mantener y explotar aquellos puntos relevantes que hayan destacado en el análisis DAFO.

Análisis DAFO

		Análisis Interno	Análisis Externo
Eje		Debilidades	Amenazas
Negativo		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.	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.
Eje		Fortalezas	Oportunidades
Positivo		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.	Aumento de la productividad por aquellos factores del entorno industrial que si son aprovechados adecuadamente pueden proporcionar dicha ventaja y/o beneficio.

Análisis CAME

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.
Estrategias de supervivencia (A+D)	Estrategia de reorientación
<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.

Las organizaciones del futuro.

Como adelantaba en las páginas anteriores de este Trabajo Fin de Máster, uno de los primeros requerimientos de nuestro cliente, UBISA, fue conocer las tendencias del mercado actual con respecto a las organizaciones en el futuro. Para ello, nos animan a pensar sin ningún tipo de filtro para “visionar” cómo vana ser las organizaciones en el futuro. Después de una gran trabajo de documentación, identificamos ciertas áreas que parecen cruciales en el desarrollo de las organizaciones más punteras, a saber: la disposición al cambio, la orientación al cliente, la cultura organizacional, la comunicación organizacional y la estructura organizativa, atracción retención y fidelización del talento, liderazgo, responsabilidad social corporativa y por último, innovación. A continuación, paso a desarrollar este apartado:

Disposición al cambio

Las organizaciones que se mantienen su éxito a lo largo del tiempo, son organizaciones vivas que observan su entorno y se adaptan de una forma ágil al mismo. Pero, entendemos como buena práctica de adaptación al cambio no sólo aquella empresa que es capaz de observar su entorno y adaptarse si no aquella que también es capaz de anticiparse a los cambios en la sociedad para adaptarse a ellos de una forma más temprana.

Por lo tanto, una buena empresa que sabe adaptarse al cambio es aquella organización que desafía su modelo de negocio llegando a cambiar incluso su actividad principal. Prueba de esta actitud es por ejemplo IBM. IBM empezó como empresa dedicada a la producción de Hardware, después software y ahora mismo, su actividad principal y su valor máspreciado es la prestación de servicios a otras organizaciones.

En el estudio de 2010 de Management Agenda del Roffey Park, se revela una relación directa entre la gestión del cambio por parte de una organización y su éxito financiero y estratégico.

Según este estudio que acabo de nombrar, las organizaciones tienen mejores resultados cuando sus movimientos se basan en las necesidades de los clientes o en la innovación de los mercados.

Cinco dificultades que podemos encontrarnos ante una situación de cambio:

1. **Zona de confort:** una vez que hemos llegado a un lugar que conocemos y que dominamos, nos resulta difícil salir del mismo en busca de nuevas oportunidades.
2. **Incertidumbre:** cuando no conocemos lo que va a venir en un futuro a corto, medio o largo plazo, experimentamos una sesión de desconfianza y miedo.
3. **Negociación:** Cuando estamos avanzando para salir de nuestra zona de control, es normal que experimentemos la incertidumbre anteriormente mencionada y que intentemos volver de a nuestra zona de confort. En esta etapa es especialmente importante proyectar seguridad. La confianza es indispensable en este punto.
4. **Crear que no podemos llevar el cambio a cabo:** muchas veces, al llevar a cabo acciones por primera vez, nos equivocamos y somos reprochados, es importante ser persistente y tener seguridad en que vamos a conseguir el objetivo que nos hemos propuesto.

Orientación al cliente

Hoy en día prácticamente todas las empresas buscan esta orientación al cliente porque este factor es clave y competitivo con respecto al resto de organizaciones. Hemos visto claros ejemplos, algunos de ellos muy recientes, en los que, aun teniendo precios muy bajos, algunos pasajeros de ciertas aerolíneas, preferían pagar más pero recibir un mejor trato. Por eso, cada día las organizaciones competitivas se esfuerzan por conseguir esta orientación al cliente, aunque no estemos hablando de cliente final, pero si parece indispensable una superación permanente y una aportación de valor añadido a nuestros clientes para avanzar con posibilidades de futuro.

Luis Miguel Manene nos ofrece estas tres preguntas para reflexionar:

- ¿Cuáles son las motivaciones de la compra del cliente y qué se consigue con su lealtad?
- ¿Qué esperan los clientes de la empresa como propuesta de valor?
- ¿cuál es la importancia, como parte de propuesta de valor, el tipo de relación personalizada o masiva que se ofrece?

Menene dice: “el cliente busca una satisfacción y la empresa suministradora una rentabilidad. El balance entre el beneficio percibido por el cliente y el recibido por la empresa es lo que generará verdaderos productos y servicios que constituirán el valor superior para el cliente y la empresa”

Para Manene hay una serie de elementos clave esenciales en la propuesta de valor, desde el punto de vista del cliente, a saber:

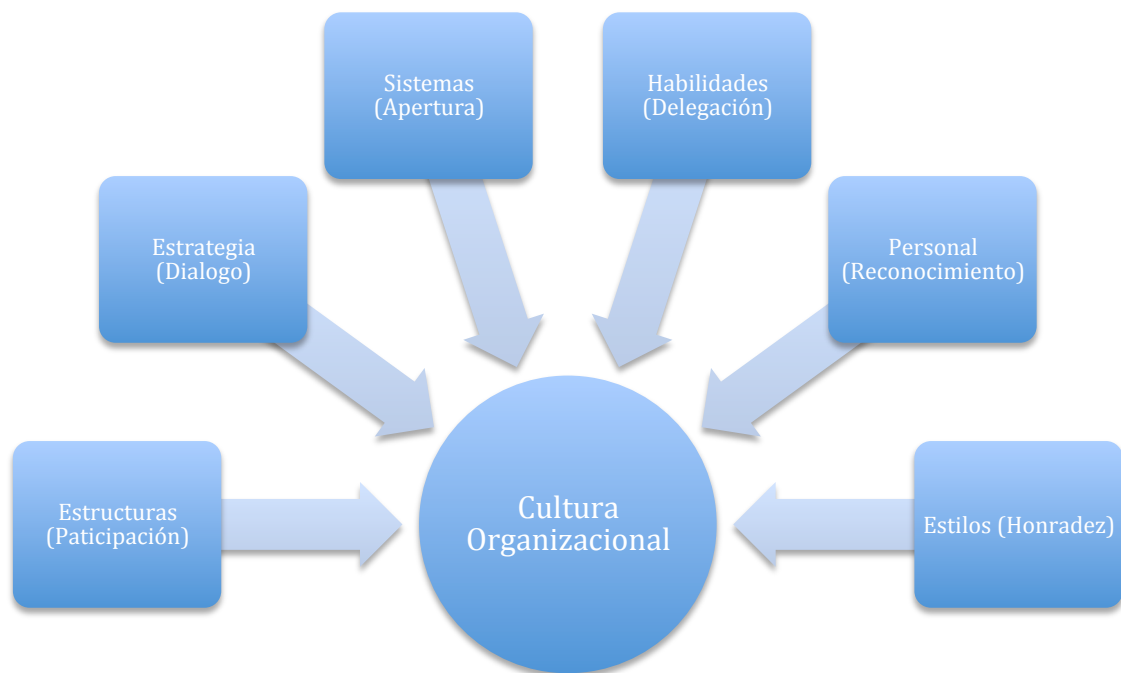
- Descripción del cliente: tener un conocimiento alto de nuestros clientes potenciales
- Necesidades del cliente: aunque conozcamos sus características principales, también debemos conocer sus necesidades fundamentales y como éstas se deben satisfacer.
- Motivaciones: razones por las cuales el cliente lleva a cabo la compra y porque compra con nosotros o porque no compra con nosotros.
- Nuestro producto: Siempre, ser competitivos.
- Estándares de servicios: marcar estándares para todos los pasos que damos hasta que el producto llega a manos de nuestro cliente y también la relación post-venta. Como le atendemos, como le entregamos el producto, etc.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es sinónimo de personalidad de nuestra empresa. Una personalidad que denota nuestra forma de ser, de hacer y de responder ante las adversidades que se nos presentan. Esta cultura es asumida por parte de las personas que componen nuestra organización.

Esta cultura es especialmente importante cuando hablamos de temas como la valoración que se tiene de nuestra empresa en el exterior, su reputación. Nuestros colaboradores, son sin duda los primeros embajadores de nuestra organización, pero también nuestras prácticas y aspectos cada vez más importantes como la responsabilidad social corporativa.

A continuación se muestra un gráfico en el que podemos observar las partes que constituyen la cultura organizacional:



Comunicación dentro de la organización

Uno de los pilares básicos para crear una fuerte cultura organizacional es la comunicación. Una comunicación organizacional fluida es factor clave para crear una organización donde los miembros desarrollen un sentido de pertenencia, además, tiene otras ventajas como que se favorece una confianza entre los miembros lo que a su vez nos permite ser más ágiles para adaptarnos al entorno y también poder prevenir las amenazas que puedan surgir en el futuro.

Otro de los aspectos fundamentales de la cultura empresarial es que dota a nuestra organización de una identidad propia que podemos usar como marca para diferenciarnos de los competidores, aspecto que sin duda supone una ventaja competitiva muy importante.

Aspectos que confieren la identidad de nuestra organización:

- **Misión:** La razón de ser de la empresa. Todos los empleados deben conocer este aspecto para así poder alinear sus objetivos personales con los objetivos de la organización. Por eso, esta misión debe ser formulada con un lenguaje apropiado, debe ser motivante y muy importante: debe ser trasladada a todos los miembros de la organización de una forma que nos ayude a infundir estos objetivos en nuestros colaboradores. No es raro ver como grandes corporaciones se reúnen a sus directivos con sus empleados (no importa que rango) y son estos, los directivos, los que trasladan de primera mano la misión de la compañía.
- **Visión:** Es el apartado en el que definimos dónde quiere estar nuestra organización en un futuro que puede ser a medio o a largo plazo.
- **Valores:** Componen la estructura de la organización. Algunos valores imprescindibles a la hora de alcanzar el éxito en nuestra organización son: calidad, orientación al cliente, trabajo en equipo, seguridad, transparencia y respeto. Cabe destacar que de nada sirve fijar estos valores si con ello no va asociado un sistema que sirva de garantía de cumplimiento de los mismos.

La efectividad de los tres puntos anteriores, depende en parte, como avanzaba antes, de una buena estrategia de comunicación, estos tres puntos deben ser bajados desde el

“Board” hasta el empleado más Junior en el organigrama. Los colaboradores deben sentirse identificados con su organización para que asuman los objetivos de la misma como propios, es decir, objetivos intrínsecos. Es más fácil que esto ocurra cuando permitimos a los colaboradores participar en las decisiones de la organización y les permitimos expresarse. Deben tener la confianza suficiente para poder hablar.

La confianza de la plantilla, viene dada a partir de la transparencia y la credibilidad de los líderes hacia el grupo. Cuando un líder no apoya al grupo, el grupo se hunde. Por eso es importante fomentar un liderazgo saludable.

Otro aspecto fundamental que se ha mencionado, es la reputación, este es un factor fundamental para que el clima laboral sea positivo, no sólo tenemos que tener en cuenta la información que fluye dentro de nuestra organización si no también la que fluye en el exterior porque esta afecta a nuestros trabajadores, que no son sólo eso, si no también embajadores como hemos mencionado en las líneas previas a este párrafo.

Mantener una comunicación abierta con el entorno, con los grupos de interés: clientes, proveedores, accionistas, la sociedad, etc. Favorece el estar abiertos a los cambios de tendencia, a nuestra competencia, etc.

Otro aspecto que debemos cuidar con respecto a la comunicación, es la retroalimentación, ya que si no le prestamos atención, no se llegará a producir la emisión del mensaje y este acabará por extinguirse si es que se daba previamente. La comunicación debe ser fluida en ambas direcciones y este factor, es fundamental a la hora de configurar nuestro organigrama, la estructura de la organización, determinara el tipo de comunicación que se de en la misma.

Tipos de comunicación:

- **Comunicación horizontal:** Es la que se da cuando los dos participantes se encuentran en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Tiene muchas ventajas porque es una comunicación directa, rápida y eficaz. Permite una rápida coordinación y facilita la solución de problemas y la coordinación mediante el consenso. Además, dentro de la variable personal, se facilita el establecimiento de relaciones personales lo que a su vez fomenta el trabajo en equipo.
- **Comunicación descendente:** es la comunicación más habitual dentro de las organizaciones. El mensaje parte de la parte superior del organigrama de la compañía y desciende en cascada. Aquí es muy importante la retroalimentación para que el mensaje sea bidireccional, lo ideal es que los receptores puedan dar y aportar su opinión con libertad. Es un momento apropiado para trabajar en la alineación de los objetivos empresariales con los objetivos de nuestros trabajadores. Aquí el liderazgo juega un papel importante, los jefes deben ser respetados pero nunca temidos, o de lo contrario la información no va a fluir desde abajo hacia arriba.
- **Comunicación ascendente:** fomenta la implicación de los empleados con las metas y los objetivos organizacionales. Permite que los colaboradores participen en el proceso de toma de decisiones aportando ideas y opiniones. Además cabe destacar que suelen ser los colaboradores que tienen el cara a cara diario con los proveedores y los clientes los que aportan mayor información acerca de la forma de actuar de la organización y de los problemas del día a día.

Otro tema importante a valorar con respecto a la comunicación es la estructura organizativa puesto que una estructura con excesivos niveles, va a provocar que la comunicación sea dificultosa y la toma de decisiones lenta.

Para concluir este apartado, podemos resumir, que las organizaciones en el futuro, van a tender a ser cada vez más planas con el objetivo de que la información fluya de forma constante para así poder ser ágiles y cambiantes, la información va a ser cada vez más el valor fundamental de nuestras organizaciones y es esto lo que vamos a tener que cuidar si queremos trabajar el compromiso de nuestros colaboradores o la reputación que tenemos ante nuestros clientes.

Atracción, retención y fidelización del talento.

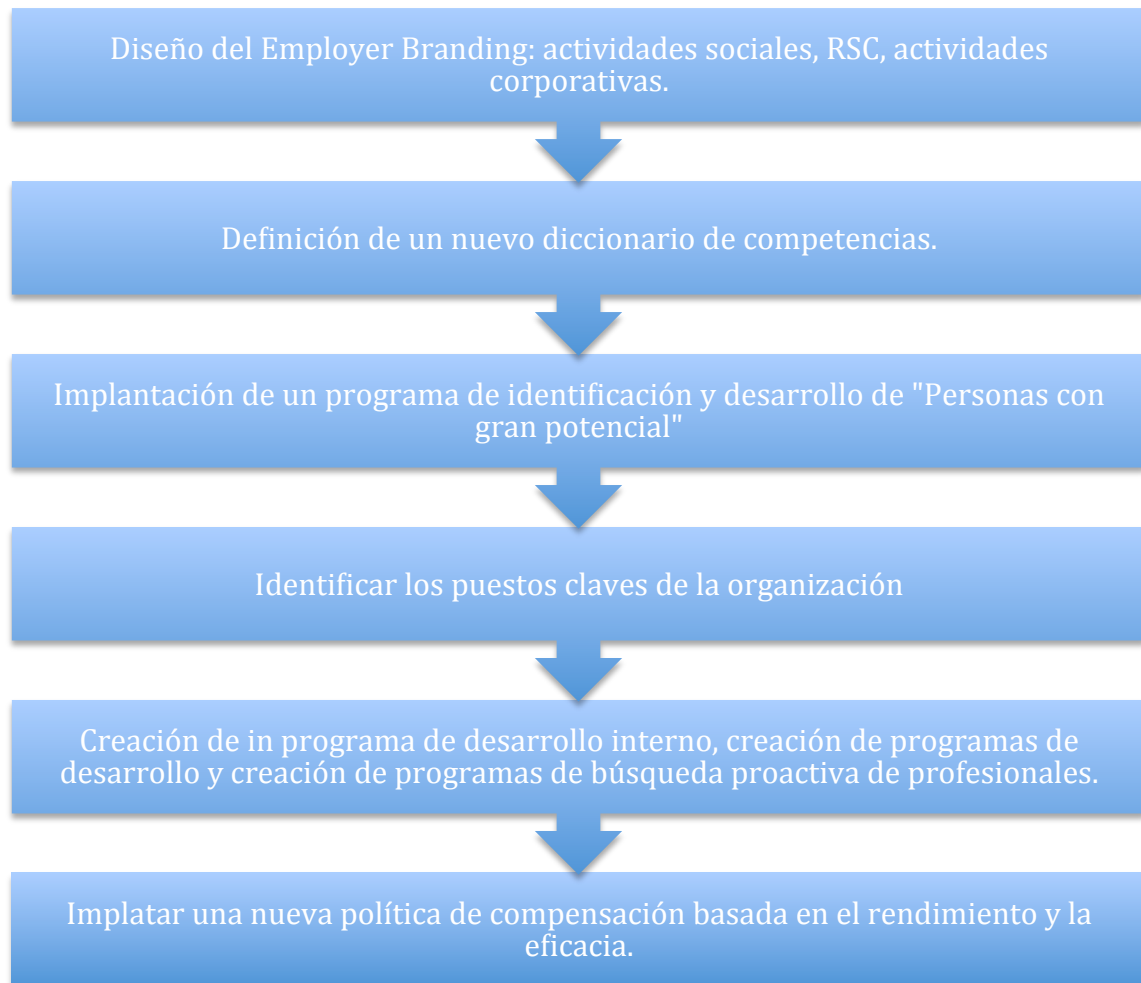
Otro de los aspectos claves cuando hablamos de las empresas u organizaciones del futuro, es la gestión que estas empresas hacen de su capital humano. Teniendo en cuenta todo el proceso que ocurre desde que una persona entra a nuestra organización, hasta que sale.

Dentro de un entorno competitivo y global en constante proceso de cambio se hace evidente de tener una estrategia asociada a las personas de nuestra organización y darle la misma importancia que le damos a nuestra estrategia en innovación o nuestra estrategia de producto.

La implementación y optimización de la gestión del talento debe responder a una alineación con la estrategia con el negocio y con los objetivos de la compañía.

A continuación, se detallan algunos pasos y sugerencias a seguir para la implantación de un programa de atracción, retención y fidelización del talento.

Pasos fundamentales del plan de atracción, retención y fidelización de talento.



El liderazgo en las organizaciones del futuro

Dentro de este apartado, me gustaría centrarme sólomente en un punto que yo creo especialmente importante, y es, el liderazgo dentro de un contexto deslocalizado. Hoy en día, muchos equipos que trabajan día a día juntos en las organizaciones, no están trabajando en la misma ciudad, ni mucho menos dentro de la misma habitación. Es muy común trabajar con personas todos los días con las que no tienes un contacto ni si quiera visual.

Para ello, autores como Puebla y Guilabilde (2014) nos traen los siguientes pilares:

- **Contar con individuos que tengan el contexto estratégico (misión, visión y valores) bien interiorizado.** Estos líderes serán el nexo entre el equipo y la organización.
- **Apoyo de la dirección.**
- **Equipo, compromiso y transparencia.** Valores básicos para cualquier trabajo en equipo.
- **Orientación a resultados y objetivos medibles.**
- **Feedback.**
- **El líder debe saber delegar e infundir seguridad en sus subordinados.**

Responsabilidad social corporativa.

La Responsabilidad Social Corporativa queda definida como la contribución de la organización a la mejora social, ambiental y económica. No se refiere esta definición como la observación y riguroso cumplimiento de las distintas leyes y normas, si no como el ir un paso más allá. Generalmente, las empresas por contrapartida suelen mejorar su situación competitiva, imagen y valor añadido.

La Responsabilidad Social Corporativa, como concepto, es muy joven. En el año 1995 se creaban las primeras fundaciones que ponían en marcha ciertos programas de cooperación y ayuda a la sociedad. Estos programas eran llevados a cabo en general a través de fundaciones que funcionaban de manera autónoma con respecto a la organización principal. Llegando incluso a constituirse como figuras jurídicas independientes.

Más tarde, ya en el año 2005 las diferentes organizaciones dejaban atrás las fundaciones integrando la Responsabilidad Social dentro de la propia organización constituyendo entonces departamentos propios para estos fines dentro de la empresa. Así se pueden dar respuesta a determinados colectivos y también identificar nuevas líneas de negocio.

Actualmente la Responsabilidad Social ya tiene varios campos donde poder llevar a cabo su tarea: temas sociales, medioambiente, diseño de rutinas en la organización que permitan conciliar la vida familiar con la vida laboral, integrar en la organización a personas discapacitadas, garantizar que estamos cumpliendo los derechos humanos al producir nuestros bienes en terceros países y también implicar y movilizar a nuestros empleados en acciones de voluntariado.

Otro aspecto muy importante a destacar es que tras la integración del departamento de Responsabilidad Social Corporativa dentro de la empresa, se están llevando a cabo programas que favorezcan la integración de los valores de la compañía en los empleados de la misma. También, se llevan a cabo programas que favorecen lo contrario, es decir, la empresa transmite los valores de la organización a sus empleados para que estos los integren pero también, los empleados, transmiten su forma de hacer, responsable, a la compañía y esta lo difunde como señal de buenas prácticas a imitar por el resto de los empleados.

Todo ese grupo de actuaciones, acaba generando un beneficio que se convierte en oportunidad para la organización.

Actualmente en España, la situación con respecto a la Responsabilidad Social Corporativa es similar a la situación de los países de su entorno, aunque las pymes han desarrollado grandes esfuerzos, aun presentan dificultades con respecto al conocimiento de la Responsabilidad Social. Sin embargo, las empresas más grandes si están familiarizadas con el concepto y de un tiempo a esta parte han dedicados sus esfuerzos a identificar sus grupos de interés principales y al desarrollo de herramientas de reporting. Sin embargo, es verdad que se pueden ver diferencias con respecto al uso de la RSC de forma individual en cada una de las empresas. Se incluye una gran diversidad que pasa por la adhesión a códigos de conducta, la colaboración con diferentes entidades y ONGs, también escuelas de negocios e incluso la propia administración del estado.

El futuro de la Responsabilidad Social Corporativa pasa sin duda por un mayor protagonismo, aunque algunas de las teorías más fuertes nos hablan de que dejaremos de usar Responsabilidad Social Corporativa como término para evolucionar hacia un concepto de “gestión sostenible”. Dejando de ser la Responsabilidad Social de las organizaciones un conjunto de tácticas o de programas para pasar a ser una estrategia integrada clave de la compañía que será integrada dentro de su misión. Dejaremos de lado aspectos como la equidad de género, ya que, este equilibrio se conseguirá de manera natural y no harán falta situaciones forzadas en las que la mujer se protege con respecto al hombre, en definitiva, el futuro de la Responsabilidad Social Corporativa pasará por:

- Cultura de la empresa y valores.
- Compromiso de la dirección.
- Mejora de la posición competitiva, diferenciación.
- Anticiparse en la gestión de riesgos.
- Refuerzo de la reputación de la marca
- Motivación y retención de los Recursos Humanos.
- Conservación de los recursos para el futuro.
- Eficiencia y ahorro en costes.

(Tomás García Perdiguero, 2005) (García, 2009) (Herrera, 2011)

Innovación

Según la R.A.E.: la innovación es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Madurar o alterar algo, introduciendo novedades. No podemos llegar a este proceso o desarrollo sin haber pasado antes por el conocimiento. Nos encontramos actualmente en una economía basada en el conocimiento y el mercado laboral cambia entorno a ello. Por lo tanto, la supervivencia de las empresas pasa por retener este conocimiento pero también atraer nuevas formas de ver las cosas ya que, el espíritu de la innovación es evolutivo y aquellas organizaciones que no se enfrentan a los cambios y que no ven la cuestión de innovar como algo prioritario, acaban por estar estancadas y finalmente acaban desapareciendo. El cambio, no es solamente una ventaja a la hora de competir con otras empresas.

En este caso, podemos entender la innovación de diferentes formas:

- **Innovación incremental:** consiste en crear progresivamente nuevas mejoras que permitan aumentar la funcionalidad y las prestaciones de manera acumulativa.
- **Innovación radical:** dar un vuelvo completo al mercado.
- **Innovación organizativa:** cambiar la dirección de nuestra organización y en consecuencia cambiar la forma en la que llevamos a cabo la actividad de nuestra empresa.
- **Innovación tecnológica:** cuando utilizamos la tecnología como medio que nos permite realizar un cambio.
- **Innovación comercial:** cambiar nuestras estrategias de Marketing. Para llevar a cabo cualquiera de los tipos de innovación anteriores, debemos asegurarnos que nuestra organización está preparada para gestionar estos cambios: en primer lugar, debe existir una dirección comprometida que es símbolo y muestra de los cambios. La dirección debe ser la primera en adaptarse. Además, debe ser habitual en la organización la cultura del trabajo en equipo, ya que nos va a ayudar a difundir los cambios. Debemos estar preparados por supuesto para un autodiagnóstico: debemos tener elementos que nos permitan evaluarnos de una forma objetiva y al mismo tiempo también asumir los resultados de nuestras

evaluaciones. También, es indispensable ser conscientes del contexto que nos rodea y tener en cuenta la forma de actuar del resto de empresas con las que nos podemos comparar estableciendo indicadores claves y objetivos. Es necesario que la innovación de nuestra organización vaya ligada o sea fruto de una cultura del cambio y que esta esté basada en la confianza de los empleados.

“Esta relación entre cultura e innovación ha sido utilizada con notable éxito para explicar la emergencia y consolidación de sistemas locales y regionales de innovación como el Silicon Valley” (Saxenian, 1994).

“En el estudio de las relaciones de cooperación entre las empresas, la confianza es un requisito previo para el desarrollo y el éxito de estas relaciones”. (Baudry, 1998). Esto es debido a que la confianza está íntimamente ligada con la formación de valores y también de creencias comunitarias que permiten vincular las acciones que son llevadas a cabo con sentimientos colectivos que permiten de este modo garantizar que las acciones que llevan a cabo cada uno de los individuos son en realidad el éxito del trabajo en equipo.

La innovación exige que el nivel de compromiso emocional de todos los individuos sea muy fuerte. También que se difundan aquellas prácticas, también conocimientos y por supuesto experiencias que sean beneficiosas para la organización.

La innovación va siempre ligada a procesos de aprendizaje colectivo y por extensión a la socialización de los miembros de la organización y también a la socialización de los miembros de una organización con respecto a las demás.

La confianza exige al mismo tiempo que se establezcan canales de comunicación entre los diferentes niveles y funciones dentro de la empresa. Al mismo tiempo, es preciso que estos canales de comunicación se institucionalicen para así poder garantizar la supervivencia de los mismos a largo plazo.

Cuando hablamos de innovación es imprescindible hablar de creatividad, ya que, sin creatividad, la innovación sería inexistente. Es importante que nuestra compañía fomente la creatividad y de apoyo a sus colaboradores cuando estos quieren correr riesgos y llevar a cabo un cambio. También debemos ser conscientes de que hay que aceptar los fracasos cuando estos ocurren.

Tolerar los errores es importante a la hora de cultivar la creatividad, es necesario apoyar continuamente a las personas que intentan llevar a cabo nuevas iniciativas.

Entramos entonces en el campo del liderazgo, puesto que el desempeño de las personas está íntimamente ligado con el liderazgo. El líder se diferencia del resto por ser capaz de tener una mayor influencia en las decisiones del grupo, además ayuda a que el grupo consiga sus metas. Las personas que son líderes en las organizaciones tienen una gran responsabilidad por lo que a la innovación se refiere. El proceso de la innovación requiere un tipo de liderazgo abierto y plural que sea capaz de incorporar la diversidad de opiniones y puntos de vista. Esta diversidad con respecto a las posibilidades hace que el aprendizaje y la capacidad de adaptarse se incrementen.

Los líderes deben ser facilitadores del cambio, son las personas que tienen la credibilidad frente al resto de colaboradores de la organización y por esta razón son las personas encargadas de tener una actitud abierta y totalmente positiva frente a los procesos de innovación.

Para concluir me gustaría resaltar la importancia de las personas y el factor humano cuando hablamos de innovación, sin olvidarnos por supuesto de los importantes avances en tecnología que constituyen una herramienta fundamental. Pero, no solamente dependemos del factor tecnológico si no también de todos aquellos factores sociales, económicos y tecnológicos y por supuesto organizativos. (Nigirini) (Luis Sarriés, 2008).

Identificación de los objetivos

Habiendo satisfecho la demanda de nuestro cliente, Bekaert, en el apartado anterior, “las organizaciones del futuro”, Bekaert nos indica que su interés de entre todos los apartados mencionados radica en los organigramas. La motivación de la empresa es ahora el llegar a conocer, posibles organigramas que se pudieran presentar su estructura actual con el fin de adaptarse y convertirse, al menos en parte, en una de estas organizaciones en el futuro.

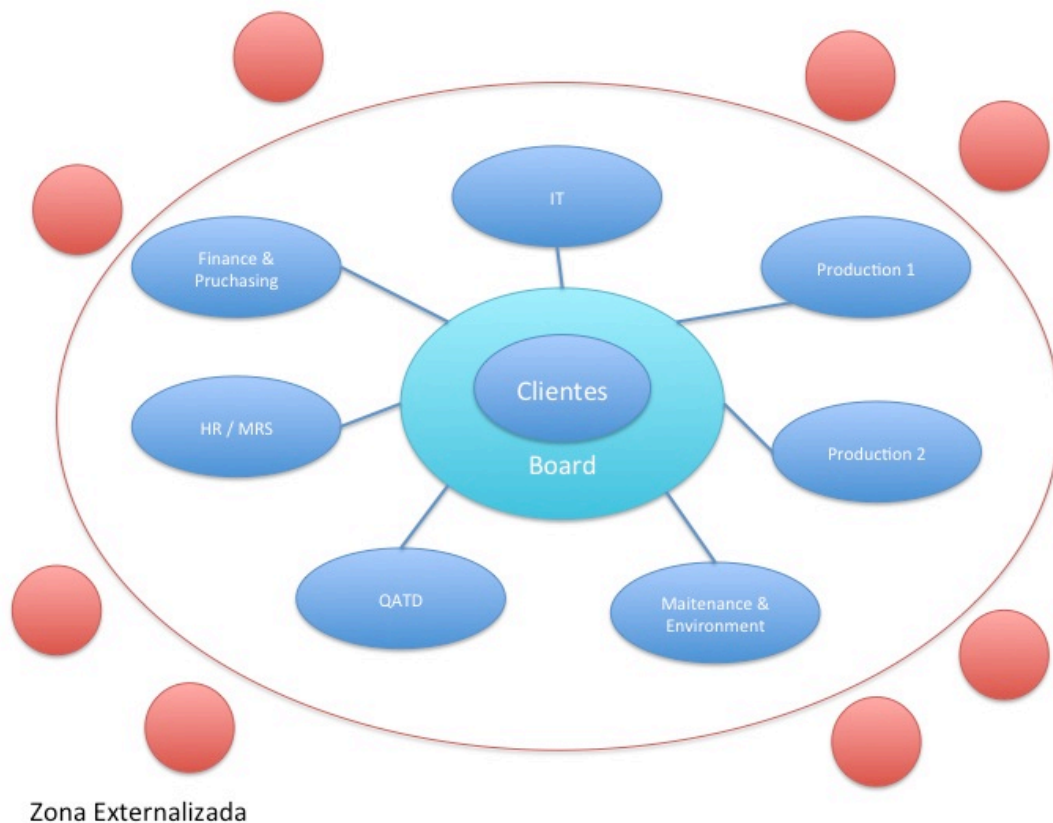
Para satisfacer la demanda de Bekaert y a su vez aportar valor a la propuesta, he decidido centrarme en el organigrama dinámico porque creo que es donde radica la mayor evolución que podría tener Bekaert en cuanto a los organigramas se refiere. Para ello, no solamente voy a explicar en qué consiste si no que voy a ligarlo con la sociedad actual.

Los organigramas, no son más que la representación de una organización sobre el papel, la estructura, el esqueleto. Pero las empresas, están formadas por personas, dependiendo de cómo las organicemos, tendremos unas estructuras organizacionales u otras. Pero, bajo mi punto de vista, siempre estamos pensando en la organización que se configura de X forma y nunca pensamos en la personas que van a trabajar en esta organización que ya está previamente configurada. ¿qué pasaría si realizamos un organigrama en función de las personas que van a trabajar en la organización? ¿son las mismas personas las que trabajan ahora que las que trabajaban antes, o las que van a trabajar dentro de poco, que las que trabajaban hace 20 años trabajaban? ¿las generaciones jóvenes entendemos las organizaciones de las mismas formas en la que la entendían nuestros mayores? ¿pensamos lo mismo sobre la autoridad? ¿pensamos lo mismo sobre satisfacción en el trabajo?

Todas las preguntas anteriores son retóricas, pero yo si tengo una respuesta que podría contestarlas ahora: Seguimos aplicando los mismos organigramas para organizar personas que ya son diferentes.

El organigrama dinámico

El organigrama dinámico se concibe con la intención de alinear la nueva forma de las relaciones entre las personas con los nuevos modelos y estructuras de las empresas. En base a esto, se define un organigrama que no está marcado por la jerarquía o por el poder, este organigrama viene dado en base a las relaciones de las personas, es horizontal y la base de su éxito radica en que la información fluya libre a través de la organización.



En este organigrama, el objetivo es conocido a través de toda la organización. Todos los colaboradores avanzan hacia la misma dirección y esta dirección es marcada por el mercado. Son los clientes los que dicen que hay que hacer, no son los jefes. Es el cliente al que hay que servir.

Este organigrama está diseñado de tal forma que se constituyen diferentes estructuras que actúan de forma semi-autónoma. Las diferentes estructuras están colocadas en relación al núcleo (más cercanas o más lejanas) en relación a su importancia dentro de la organización, por eso, las funciones o departamentos que son susceptibles de externalización están prácticamente fuera.

Actualmente, el entorno en el que las organizaciones desarrollan su actividad, es un entorno en cambio constante, por lo tanto, tendría sentido que la organización fuera adaptando su estructura a cada una de sus situaciones particulares. En este caso, Bekaert, podría adaptar su estructura a cada cliente, a cada proveedor, porque cada uno de estos elementos está demandando un producto único. Debemos abandonar efectivamente la rigidez de las estructuras piramidales para pasar a la flexibilidad que nos ofrece el organigrama dinámico.

Otro punto importante en el que este organigrama pone foco, es en las personas, porque de eso tratan las empresas. Los anticuados organigramas por procesos no dotan a nuestra empresa de la flexibilidad necesaria, si somos flexibles estamos ganando también competitividad, no solo por las razones evidentes, si no por aspectos que parecen secundarios pero no lo son. Aspectos como la motivación, en este sentido, cuando las estructuras no son jerárquicas, los individuos tienen a asumir mayores responsabilidades, aspecto que atacaremos más adelante.

Si aplicásemos este organigrama a Bekaert, podríamos, no sólo seguir con la tradición del “no despido” si no que generaríamos nuevas sinergias en la empresa ya que, al crear equipos multidisciplinarios en función de cada proyecto, el mismo individuo podría tener funciones directivas en uno de los proyectos y funciones más ejecutivas en otro proyecto.

Otro aspecto relevante que Bekaert tendría que asumir es: la difusión de los departamentos. Se abandonaría la concepción clásica de las empresas departamentalizadas donde todo el mundo tiene tareas claramente asignadas.

Para que este organigrama pueda funcionar, necesitamos:

- Desarrollar habilidades que permitan a nuestros trabajadores enfrentarse a riesgos y dirigir equipos que se organicen por si solos.
- Qué la información fluya libre por toda la empresa y que los trabajadores tengan conocimientos sobre las diferentes estructuras de la empresa.
- Necesitamos también contar con personal proactivo, con iniciativa y creativos.
- Que todos los trabajadores tengan interiorizado al cliente como jefe.
- Una buena base de habilidades de comunicación.
- Por supuesto, dominio total de las herramientas tecnológicas.

No es casual que muchos de los puntos que arriba destacan como facilitadores del organigrama dinámicos, sean puntos que ya han sido mencionados anteriormente como relevantes para transformarnos en las organizaciones del futuro, y es que, el organigrama dinámico, será el organigrama de las organizaciones del futuro.

El organigrama del futuro, para las personas del futuro.

De nada nos serviría diseñar una organización, sin personas, estaría vacía. Teniendo esto en cuenta, ¿por qué no diseñamos una organización adaptada para las personas que van a trabajar en ellas?

En el apartado anterior, se han descrito las bondades del organigrama dinámico, es un organigrama: ágil, flexible y eficaz. Pero, solo se han mencionado de pasa aspectos que incluyen a las personas, tales como: equipos multidisciplinares, libertad, capacidad de expresarse, diferentes funciones, creatividad, etc. Son todos aspectos que el organigrama dinámico pone de relieve, da importancia e incluso, crea de la nada en las organizaciones. Estos valores, son los nuevos valores y la forma de trabajar de los trabajadores que con 25 años, empiezan a incorporarse a las organizaciones. Como refleja el estudio el estudio de TNS “understanding the 26 years target report”, estos futuros trabajadores no tienen los mismos objetivos ni valores que sus progenitores, progresar en la vida, evidentemente si, pero ponen de relieve otros factores que demuestran que se está dejando de dar una instrumentalización del trabajo y este, está empezando a ser un factor de crecimiento personal, por eso organigramas que faciliten situaciones retadoras y que cuadren con sus valores, serán más productivos que los antiguos.

Conclusiones

Pienso que Bekaert puede ver cumplido sus objetivos. La organización demandó en un principio cuales iban a ser las tendencias en el mundo de las organizaciones en un futuro no muy lejano. Después del trabajo de recopilación y redacción, Bekaert expresó su deseo de profundizar más en el mundo de los organigramas con el fin de aplanar la estructura y sobretodo ser competitivos y ágiles ante sus competidores. En el trabajo grupal, se proponen tres estructuras, entre ellas la dinámica que pueden satisfacer sus necesidades y mis compañeros destacan y profundizan en ellas. Yo, he decidido centrar mi trabajo en el organigrama dinámico, creo que es el organigrama que tendrán todas las empresas competitivas en el futuro porque el futuro son cambios y este organigrama está basado precisamente en eso, en el cambio. Además es un organigrama que proporciona el clima necesario para que las generaciones más jóvenes, que son precisamente las generaciones que se incorporaran ahora al mercado laboral, se sientan bien dentro de sus organizaciones y sobretodo se sientan comprometidos.

Desde el punto de vista personal, esta asignatura me ha mostrado los diferentes pasos que se van siguiendo de cara a un trabajo de consultoría, sobretodo porque hemos trabajado con una empresa de verdad. Hemos visto todas las fases propias de estos negocios: la recogida de información, el establecimiento de los objetivos, la reorganización de la meta y la nueva definición de objetivos. Todas etapas que se dan en el día a día de las organizaciones. También hemos desarrollado la habilidad para trabajar a distancia, en muchas ocasiones el propio equipo ha estado dividido dentro de España y nuestros tutores han estado en Méjico y en Burgos, por lo tanto este aspecto también ha sido enriquecedor. Aprecio la ocasión de haber realizado este trabajo en lugar de cualquier otro trabajo de investigación al uso porque creo que tiene más aplicabilidad dentro del mundo de las organizaciones y sobretodo puede ser una buena medalla dentro de mi CV.

Resumen ejecutivo grupal

Identificación de la situación actual

El sector. Contexto de cambio.

El sector de la manufactura metalúrgica 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 manufacturero 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 complementen a la innovación tecnológica y vaya aliada 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	Amenazas
	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.	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.
Eje positivo	Fortalezas	Oportunidades
	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.	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.
Estrategias de supervivencia (A+D)	Estrategias de reorientación (O+D)
<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.

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.

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 idea 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.

1.5.- 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.

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).

Aproximación a la programación.

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 los miembros del grupo.		SEPTIEMBRE
	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 P'ROYECTO.	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	

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*.
- Barreiro-Pereira, F. Y Mochón, F. (2005). "Globalization and European Market Integration". *Gangopadhaya Economics of Globalization*.
- Dolan, S y Schuler, R. (1999) "La gestión de los Recursos Humanos".
- Elourduy, J. (1992) "Estrategia de empresa y Recursos Humanos". *La Gaceta de los Negocios*. Madrid
- Fernández, J. (2014) "Política Retributiva". Madrid España.
- García-Tenorio, J. y Sabarer, R. (2004). "Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Madrid: Thomson.
- Goleman, D. (2002). "El líder resonante crea más". Barcelona: De Bolsillo. Herzberg, F (1959) "Teoría de los dos factores". Massachusetts.
- IBM (2008). La empresa del futuro. The global CEO Study. Resumen ejecutivo.
- Jiménez, A.H (2013) "La importancia de la política retributiva en la empresa". BBVA con tu empresa. Octubre 2013 en <http://www.bbvacontuempresa.es/recursos-humanos/la-importancia-la-politica-retributiva-laempresa/>
- Kotter, J.P. (1996). Al frente del cambio. LID Editorial Empresarial. Madrid.
- Lanham, E. (1963): Valoración de puestos. Compañía Editorial Continental, México.
- Lapierre, C. (1960): Valoración de puestos de trabajo. Ediciones Deusto, Bilbao.
- Livy, B. (1976): Job evaluation: A critical review. Oxford University Press. New York.
- Maslow, A.H (1954). Motivation and Personality Maslow, A.H (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* 50 (4) 370–96 Mayo, E. (1933) The Human Problems of an Industrialized Civilization. Australia McGregor, D. (1960) "The Human side of enterprise". New York: Mc Graw Hill 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.