

Propuesta de rediseño del modelo organizativo de Ubisa

Trabajo Fin de Máster



Héctor Cubelos Sánchez
Máster Universitario de Recursos Humanos
Promoción 2013/14

« - *“Gato de Cheshire, ¿podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?”*»

- *“Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar”*, dijo el Gato.

- *“No me importa mucho el sitio...”*, dijo Alicia.

- *“Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes”*, dijo el Gato.

- *“... siempre que llegue a alguna parte”*, añadió Alicia como explicación.

- *“¡Oh, siempre llegarás a alguna parte – aseguró el Gato – si caminas lo suficiente!”*»

Lewis Carrol, *Alicia en el País de la Maravillas*.

Agradecimientos

Quiero agradecer a UBISA, y por supuesto a todo su equipo –haciendo mención de forma muy especial a la Dirección de Recursos Humanos–, por darme la oportunidad de llevar a cabo este trabajo, tan afín a una materia que siempre me ha fascinado.

También a todo aquel que aportó su experiencia a la hora de solucionar todas las dudas que le fueran planteadas, volcándose completamente en la labor de facilitador que el talento joven tanto necesita hoy en día. Asimismo y de manera muy especial gracias a todos aquellos que me han brindado sus consejos, pues han supuesto gran parte de la motivación que cada día me mantiene vivo y ambicioso sobre la mesa de trabajo.

A ICADE como institución, por suponer para mí esa ventana a un futuro mejor, siempre abierta de par en par para disfrutar de un paraje tan bello como infinito en su horizonte. Destacando a Jesús Labrador, por su apoyo y comprensión en este proyecto.

A Tatum Consulting Group e Indra Business Consulting, por apoyar mi implicación en un proyecto tan personal. Así como, a pesar de su marcado carácter académico, tan interesante y atractivo, para quien nos dedicamos al empresa, de una manera u otra.

A la propia la consultoría, y a todos los clientes, compañeros, analistas, consultores, gerentes y directores con los que he compartido infinidad de experiencias. Las mismas que hoy me han dado a conocer la ingente necesidad de este tipo de intervenciones; así como me han hecho ver este proyecto de manera diferente, experimentando todo aquello que estaba ocurriendo, como si lo hubiera sentido antes.

Al mundo empresarial en general, por ser una fuente importante de motivación, por ser considerado de forma personal como un potente e idóneo canal de transmisión de valores, así como por suponer un espacio idóneo y ejemplificador para poner en práctica las buenas maneras que hoy nuestra sociedad echa tan en falta.

Por último y de manera muy especial, a todos mis amigos y a mi familia, destacando sobre todo a mis padres, hermanos y compañeros de entrenamiento; por haber sabido alumbrar todas mis inquietudes, así como por todo el tiempo que este proyecto les ha robado.

Resumen

El presente Trabajo Fin de Máster está basado en las diferentes ideas y premisas relacionadas con el ámbito organizativo, para la adaptación del modelo organizativo de Ubisa a los nuevos y futuros cambios económicos y socio-demográficos que nos aguardan. En este sentido, teniendo en cuenta el alcance del presente proyecto, este Trabajo Fin de Máster pretende mostrar de forma teórica el proceso metodológico de principio a fin de un proyecto de consultoría en esta área. Así como proponer una nueva estructura organizativa que consiga haber incidido en su diseño en aquellas variables que pudieran interferir en el grado de rendimiento individual, productividad y eficiencia de la planta, realizando a su vez un acercamiento a las posteriores líneas de acción que permitan mejorar el impacto del nuevo sistema organizativo caracterizado por la cooperación, la cohesión, el aprendizaje y mejora continua que posibilitan a una organización alcanzar los objetivos corporativos definidos.

RESUMEN EJECUTIVO.

Breve introducción.

En la actualidad, el concepto de producción se ha convertido hoy en un sistema mucho más complejo (Amendola, 2012; Ketokivi y Schoroeder, 2004), donde las demandas de los clientes y las circunstancias del entorno varían de forma constante.

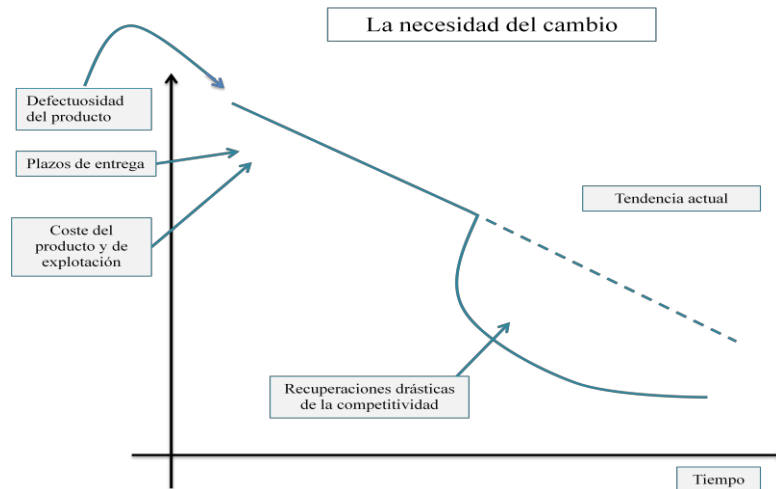


Figura. Gráfico representativo de la necesidad histórica de cambio en la producción.

Hasta hace un siglo las compañías consideraban los recursos materiales como el activo más importante. Hoy en cambio, con el florecimiento del trabajo creativo y la llegada de la llamada “economía del talento”, la gestión óptima de los recursos humanos supone uno de los ámbitos de mayor importancia para ser competitivo en los mercados.

Todo ello provoca nuevas prácticas por parte de las organizaciones y sus integrantes, como por ejemplo, rediseños como el modelo organizativo presentado a continuación. En la que Ubisa, en una situación de competitividad global, para seguir operando en el negocio es necesario que adopte una actitud orientada a la mejora continua. La cual requiere de un entorno donde el circuito habitual supone la interacción encadenada y ordenada entre problemas, necesidades, respuesta, feedback, y de nuevo vuelta en dicho bucle.

En este sentido, conceptos como calidad en los productos y servicios ofrecidos, así como la eficiencia, entendida desde los conceptos de productividad y costes, irrumpen con fuerza en los requerimientos a los que está sometida esta organización.

Persiguiendo en la propuesta aquí presentada los dos puntos esenciales que soportan el modelo del Lean Manufacturing (Ketokivi y Schoroeder, 2004): mejora continua para la aportación de máximo valor a los clientes y utilización de los mínimos recursos. Para así, crear un modelo de gestión que presente un flujo capaz de operar de forma diferente a la fabricación tradicional. Asegurando una producción mayor y mejor, y utilizando en este empeño los mínimos recursos necesarios, respecto al coste del producto y su explotación.

Análisis. Ubisa en el sector.

	Análisis Interno	Análisis Externo
	Debilidades	Amenazas
Eje 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.
	Fortalezas	Oportunidades
Eje 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.

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 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 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 base a las conclusiones que se extraen del análisis de la compañía los planes y programas desarrollados estarán centrados en el fomento de entorno productivo más eficiente y participativo, así como construir la base de éste, tal y como describe su lema corporativo “*better together*”. Es por esto que es, por tanto, la propuesta llevada a cabo en este documento debe responder y reflejar bien los contenidos expuestos en los elementos estratégicos de Ubisa, alineados ellos con el Grupo Bekaert.

Objetivos generales.

1. Definir un nuevo mapa organizacional para Ubisa, a través del cual se defina la nueva estructura de la organización.
2. Buscar la horizontalidad y simplicidad del organigrama actual, a través de la eliminación de duplicidades en el modelo organizativo.
3. Homogeneizar líneas de trabajo y favorecer la excelencia de las operaciones.
4. Impulsar el aumento de la productividad a través de una simplicidad del organigrama.
5. Generar un foro de mejora continua en calidad y costes.

Por lo tanto, el nuevo modelo organizativo deberá ser capaz en Ubisa de:

- Organizar los procesos internos basándonos en las prácticas más innovadoras y los valores que han de definir en un futuro a la compañía, centrándonos en cuidar el capital humano, desarrollando un modelo organizativo más participativo y adaptativo, y extrapolando todo ello a la realidad, características y requerimientos del sector manufacturero metalúrgico.
- Mejorar la calidad y el diseño de los productos, incorporando nuevas plataformas participativas para penetrar en el competitivo mercado globalizado.
- Contar con una administración eficiente, ágil y más horizontal que permita optimizar el uso de los recursos y tiempo para poder posicionar a Ubisa en el mercado como líderes en preferencia del consumidor.
- Desarrollar estrategias y mecanismos adecuados a las características de producción pertinentes, que permitan la producción de productos en escalas apropiadas a los grupos de trabajo identificados.

La propuesta. La fábrica integrada/conectada y organizada por procesos.

En el contexto del sector industrial y manufacturero tradicional, la lógica funcional ha estado siempre por encima del proceso. Es decir, las optimizaciones de la gestión se perseguían dentro de cada una de las funciones desempeñadas en el proceso de producción. En cambio, en el afán de ser más eficientes y mejorar la calidad, el concepto de fábrica integrada por procesos asume una preferencia lógica por el proceso productivo sobre la de las funciones individuales. Lo cual quiere decir que, aquellas optimizaciones a llevar a cabo a nivel de gestión, se persiguen a través de la coherente integración de las diferentes aportaciones de cada una de las funciones o entidades profesionales que operan a lo largo de la estructura organizativa.

Por tanto, se toman como referencia en dicha integración los niveles de grupos integrados, el área operativa y la propia planta, para eliminar actividades que anteriormente, no sólo no aportan agilidad y coordinación al modelo organizativo, sino que no agregan valor en las operaciones. Alcanzando así resultados inmediatos en cuanto a eficiencia, productividad, competitividad y rentabilidad.

Características.

Las características y particularidades de esta propuesta se asientan directamente en los siguientes cinco pilares:

- Grupos profesionales integrados por cada proceso de la cadena productiva.
- Gestión menos burocrática y más ágil.
- Reporte integrado por procesos.
- Trabajo en equipo.
- Mejora continua a nivel productivo y organizativo.

Esta nueva organización del trabajo tiende a suprimir la inflexible distribución de las actividades del proceso productivo por competencias y servicio. De manera que el equipo encargado de uno de los procesos desempeñará funciones que van desde la propia programación, preparación y conservación de los recursos materiales utilizados

para transformar los productos, como los propios controles de calidad de dicho semiproducto (cada fase) o producto final.

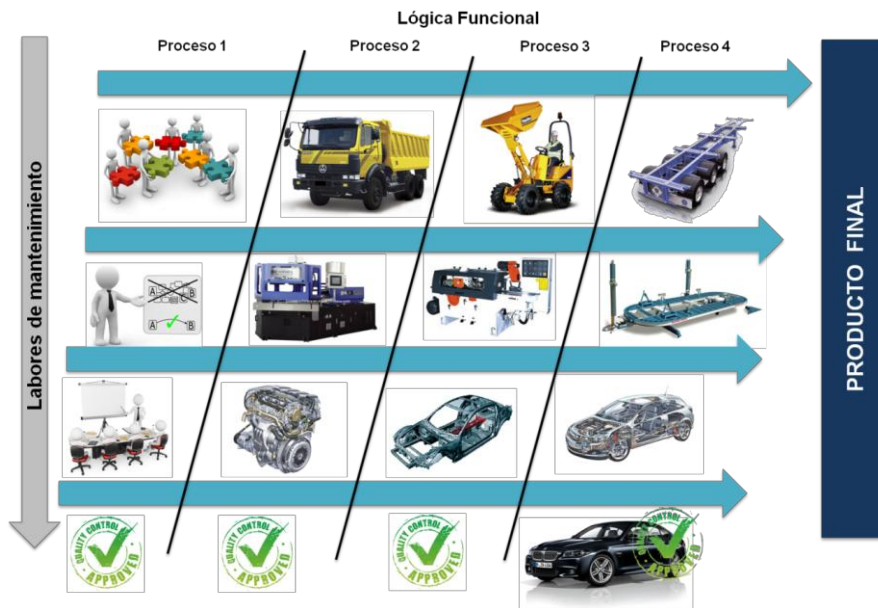


Figura. Ejemplo de lógica funcional del proceso productivo integrado.

Por tanto, es el grupo integrado al completo el que gestiona directamente el proceso productivo de un área o división en concreto, y reporta al gerente encargado de dicho proceso productivo específico. El cual a su vez depende jerárquicamente de la Dirección de la compañía.

Mediante el citado mecanismo mando y de reporte, se establecen diferentes columnas operativas a lo largo del proceso productivo integral. Las cuales se alimentan de las competencias y recursos que la organización pone a su disposición.

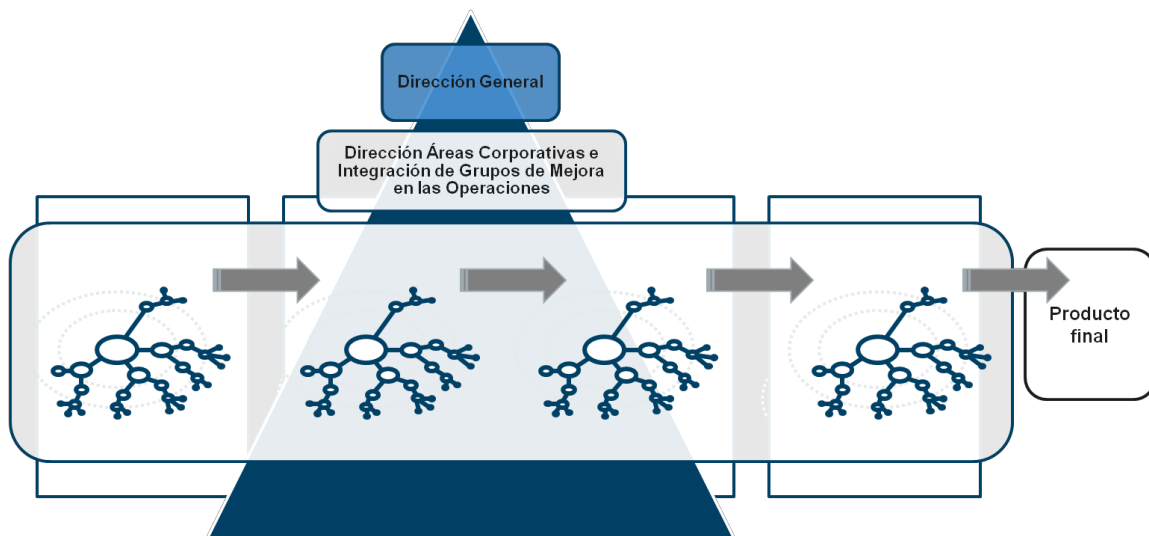


Figura. Columnas operativas en el proceso de producción.

El análisis del modelo. Por qué.

En este sentido, centrados en mecanismos puramente organizativos, y tomando nuevamente como referencia la base teórica del modelo “Building Effective Organizations” (HAY Group, 2008), se pone el foco en la forma en que dicha propuesta organizacional de fábrica integrada por procesos podría aportar valor añadido a los tres puntos fundamentales que la componen: la claridad, la flexibilidad y la eficiencia.

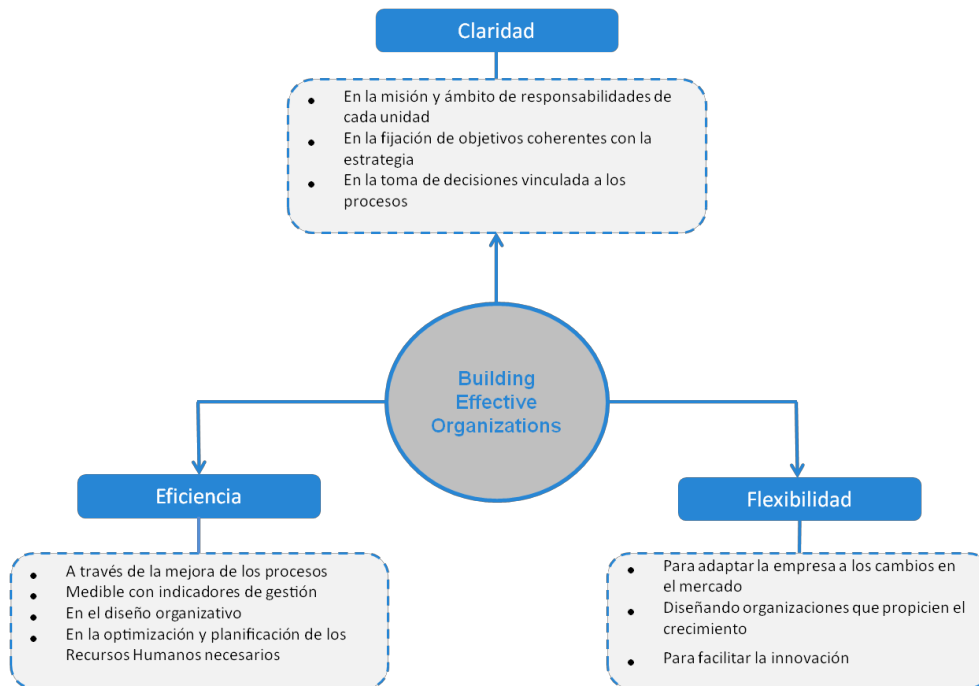


Figura. Tres pilares básicos de la configuración de la organización, según el “Building Effective Organizations”, y las propuestas operativas para llevarlo a cabo (HAY Group, 2008).

Beneficios.

- Proactividad en los procesos de mejora continua.
- Horizontalidad del organigrama. Reducción de los niveles jerárquicos del organigrama.
- Liderazgo funcional del proceso.
- Optimización de los procesos y la mejora de la eficiencia.
- Gestión de Calidad Total. De manera que cada área de Bekaert, cada proceso y cada empleado comparta las mismas metas para lograr altos niveles de Gestión de Calidad Total, el Total Quality Management (Bekaert, 2014 bis).

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
BLOQUE I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	4
1. Contexto socio-demográfico	4
2. Contexto empresarial	4
3. Necesidad de cambio en las organizaciones.	6
4. Consultoría organizacional.....	7
BLOQUE II. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER	10
BLOQUE III. METODOLOGÍA	12
5. Las preguntas de la investigación	12
6. Reflexión metodológica. ¿Cuál sería la metodología ideal?	13
6.1. Modelo teórico	14
6.1.1 Necesidad de trabajar con un modelo teórico.....	14
6.1.2 El modelo teórico de referencia	15
6.2. Modelo metodológico	18
6.2.1. Necesidad de trabajar con un modelo metodológico.....	18
6.2.2 Diseño del Modelo Metodológico ideal de la intervención.....	19
6.2.3. Modelo Metodológico ideal propuesto para una intervención global..	20
7. Alcance del Trabajo Fin de Máster	22
7.1. Hito de trabajo. Diseño organizativo	23
7.2. Nuestro Modelo Metodológico desplegado	24
BLOQUE IV. UBISA	28
8. Línea especializada del producto	28
9. Principios básicos de la compañía.....	29
10. El sector. Contexto de cambio	30
BLOQUE V. PROPUESTA DE ACCIÓN	32
11. Las lógicas del cambio	32
12. Ubisa en el sector	36

13. Planteamiento del problema.....	38
14. Relación necesidad-estrategia en Ubisa-Bekaert	40
15. Objetivos generales del Trabajo Fin de Máster y la propuesta desarrollada.....	43
16. La propuesta.. La fábrica integrada/conectada y organizada por procesos.....	44
16.1. El origen del modelo en las organizaciones	44
16.2. Características.....	46
16.3. Requerimientos y cometidos profesionales de cada unidad de proceso	50
16.3.1. Rol/Competencias de cada unidad/grupo integrado de proceso (columna operativa).....	51
16.3.2. Rol del gerente/gestor del proceso.....	52
16.4. El análisis del modelo. Por qué	55
16.5. Beneficios del modelo en Ubisa	56
16.6. Cómo conseguirlo. Las técnicas y los instrumentos para el proceso de cambio en Ubisa	61
16.6.1. Comunicaciónn	64
16.6.2. Instrumentos de gestión enfocados a procesos	67
16.6.3. Definición e ilustración de técnicas e instrumentos en los diferentes puestos de trabajo	68
16.6.4. Desarrollo profesional.....	68
16.6.5. Mejora continua	70
16.6.6. Priorización de las líneas de acción y los proyectos a implantar	71
16.7. Principales obstáculos o resistencias ante el rediseño del modelo organizativo	72
16.8. Definición de aspectos imprescindibles en todo proceso de implantación y cambio.....	74
16.9. Definición de otros instrumentos de apoyo a la implantación.....	77
17. Perspectivas de futuro. Una cuestión de estrategia	79
18. Sostenibilidad e innovación en el proyecto. Un enfoque diferente.....	81
BLOQUE VI. REFLEXIÓN FINAL	83
19. Reflexiones personales sobre el aprendizaje concreto y aprovechamiento positivo o negativo del Trabajo Fin de Máster	83
20. Repercusiones del Trabajo Fin de Máster sobre el futuro académico y profesional. Otras perspectivas personales	85

21. Sugerencias de mejora: prospectiva de futuro, propuesta de cambio y líneas de mejora..... 86

22. Otras aplicaciones prácticas extraídas del presente Trabajo Fin de Máster..... 86

BIBLIOGRAFÍA 88

Referencias bibliográficas..... 88

Sitios Web 91

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Componentes de la eficiencia organizativa (HAY Group, 2009)</i>	16
Tabla 2. <i>Datos del Grupo Bekaert en cuanto a empleados y cifras de ventas combianadas (Bekaert, 2014)</i>	28
Tabla 3. <i>Análisis DAFO de Ubisa</i>	37
Tabla 4. <i>Análisis CAME de Ubisa</i>	37
Tabla 5. <i>Visión y competencias del rol de supervisor</i>	53
Tabla 6. <i>Visión y competencias del rol de capataz</i>	54
Tabla 7. <i>Líneas de acción y focos de actuación sobre los que incidir en la comunicación del proyecto y sus avances</i>	67
Tabla 8. <i>Líneas de acción y focos de actuación sobre los que incidir en la definición de instrumentos de gestión enfocados a procesos</i>	67
Tabla 9. <i>Líneas de acción y focos de actuación sobre los que incidir en la definición e ilustración de técnicas e instrumentos</i>	68
Tabla 10. <i>Líneas de acción y focos de actuación sobre los que incidir en el programa de desarrollo personal</i>	69
Tabla 11. <i>Líneas de acción y focos de actuación sobre los que incidir en el programa de mejora continua</i>	70

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. <i>Cuestiones a contestar en el desarrollo de proyectos</i>	13
Figura 2. <i>Componentes de la eficiencia organizativa (HAY Group 2009)</i>	16
Figura 3. <i>Tres pilares básicos de la configuración de la organización según el “Building effective organizations”</i>	17
Figura 4. <i>Factores que inciden en la configuración de una organización</i>	17
Figura 5. <i>Metodología del proyecto global (HAY Group, 2008; HAY Group, 2009)</i>	22
Figura 6. <i>Alcance del presente proyecto</i>	23
Figura 7. <i>Gráfico representativo de la necesidad histórica de cambio en la producción (Martin, 2014)</i>	32
Figura 8. <i>Evolución industrial y origen del modelo en las organizaciones</i>	45
Figura 9. <i>Elementos de referencia del modelo organizativo</i>	46
Figura 10. <i>Ejemplo de lógica funcional del proceso productivo integrado</i>	47
Figura 11. <i>Mecanismos de reporte y mejora continua del proceso productivo integrado</i>	48
Figura 12. <i>Columnas operativas en el proceso de producción</i>	48
Figura 13. <i>Estructura organizativa del modelo propuesto</i>	49
Figura 14. <i>Estructura organizativa del proceso productivo integrado</i>	50
Figura 15. <i>Lógica funcional de un proceso específico dentro de la cadena productiva integrada</i>	51

Figura 16. <i>El rol del líder del proceso</i>	52
Figura 17. <i>Tres pilares básicos de la configuración de la organización, según el “Building effective organization” y las propuestas organizativas para llevarlo a cabo (Hay Group, 2008)</i>	56
Figura 18. <i>Principales palancas organizativas de la lógica funcional propuesta</i>	56
Figura 19. <i>Factores que inciden en la configuración de una organización (bis)</i>	62
Figura 20. <i>Principales líneas de acción en la implantación del nuevo modelo organizativo</i>	64
Figura 21. <i>Campaña de intriga para la comunicación de un nuevo modelo</i>	65
Figura 22. <i>Comportamientos esperados de la fuerza laboral en el nuevo modelo organizativo</i>	69
Figura 23. <i>Características del trabajo en equipo para la mejora continua</i>	70
Figura 24. <i>Importancia estratégica de los programas y su esfuerzo de implantación</i>	71

INTRODUCCIÓN.

El presente documento, denominado “*Propuesta de rediseño del modelo organizativo de Ubisa*”, ha sido desarrollado con el fin de ser presentado como Trabajo Fin de Máster, en el Postgrado Universitario de Recursos Humanos, perteneciente a la Universidad Pontificia de Comillas, y concretamente a la ICADE Business School.

Bajo la premisa fundamental que caracteriza a dicho documento, tanto desde una perspectiva puramente académica como desde otra más profesional, el proyecto expuesto propone una guía documentada y explicativa del proceso de consultoría a llevar a cabo. De forma que todo lector sea capaz de entender las siete cuestiones básicas que han guiado la planificación del mismo y cada uno de sus hitos: *por qué, qué, cómo, quién, dónde y cuándo, y beneficios*. Suponiendo una guía adaptable y replicable en proyectos de índole similar.

Por tanto, basado en las diferentes ideas, necesidades y premisas relacionadas con el ámbito de las estructuras organizativas, en el afán de Ubisa por la adaptación de sus estructuras organizativas a los nuevos y futuros cambios económicos y socio-demográficos que nos aguardan, el presente proyecto pretende mostrar cómo se ha de plantear de principio a fin un proceso metodológico ideal de consultoría en esta área. Desde los hitos correspondientes a la realización de un análisis estratégico de la situación actual en Ubisa. Teniendo en cuenta que el alcance del presente Trabajo Fin de Máster no abarca el proceso completo. Pero proponiendo no obstante una nueva estructura organizativa que consiga haber incidido en su diseño en todas aquellas variables que pudieran interferir en el grado de rendimiento individual, productividad y eficiencia de la planta. Tomando en cuenta todas las variables y matices que inciden en su diseño a la hora de crear lo que hoy podemos llamar organizaciones únicas (Franco y Pulgarín, 2011), caracterizadas por la cooperación, la cohesión y el aprendizaje que posibilitan a una organización alcanzar los objetivos corporativos definidos.

En cuanto a la estructura de este Trabajo Fin de Máster, para facilitar el entendimiento y uso de este proyecto se han desarrollado veintidós puntos, agrupados en seis grandes bloques que representan la organización que un texto de este tipo debe tener.

Tras la presente introducción, que realiza una breve aproximación a los contenidos que se dan cita en este documento, se halla el primer gran bloque, la fundamentación teórica. Ésta agrupa aquellos iniciales puntos básicos que supondrán los cimientos del posterior desarrollo de dicho proyecto. Dicho capítulo representa, por tanto, diferentes aspectos que ayudan a contextualizar el trabajo, así como proporcionarle la base teórica necesaria de forma actualizada. Apartados como el marco teórico, el contexto global, socio-demográfico y empresarial permiten el conocimiento de aquellos cimientos y contenidos científicos que han sido enfocados dentro del entorno concreto de aplicación de este Trabajo Fin de Máster.

Un segundo bloque explica la justificación que motiva a la realización del mismo. Precediendo, al tercer bloque con el diseño de la intervención ideal. Es decir, la metodología óptima a seguir en busca de la consecución del objetivo del presente trabajo y de los procesos de consultoría asociados a éste. Por lo que dicho bloque asienta sus bases también en la revisión teórica profunda de la bibliografía relevante y buenas prácticas al respecto. Así como todas las experiencias propias, e individualizaciones que surgen de la especificidad del entorno, el proceso y el grupo con el que se desarrolla este Trabajo Fin de Máster. Por tanto, este punto queda basado en el modelo metodológico ideal, el cual difiere del finalmente planteado dadas las características académicas y temporales del presente proyecto. Aunque, no obstante, éste ha de ser capaz de desarrollar posteriormente una propuesta de actuación en la organización que, con éxito, atienda aquellas fortalezas y áreas de mejora de la misma.

El cuarto bloque detalla el contexto específico donde se desarrolla el presente documento, para vincularlo con el quinto bloque. El cual contiene la propuesta presentada y las contribuciones esperadas de ella. Teniendo en cuenta en este punto el alcance localizado del proyecto. Punto que servirá de preámbulo al sexto bloque, que desarrolla de forma concreta las conclusiones y aprendizajes obtenidos. Es decir, la reflexión final y aquellas apreciaciones personales que surgen en torno al procedimiento específico de diseño y desarrollo del modelo metodológico y teórico propuesto. El cual debería desencadenar en un futuro la propuesta real, o al menos la bases de actuación para el cliente.

El trabajo termina con un registro de todas las referencias bibliográficas utilizadas en este documento, tanto los sitios web visitados como el resto de la bibliografía. Además de un importante capítulo de anexos, referentes a alguno de los citados apartados, donde se pueden encontrar aquellos documentos que han sido clasificados en esta sección para favorecer la lectura y entendimiento fluido, sistemático y sintetizado de los bloques anteriores. Por tanto, la atención dedicada a dicha última sección es máxima, ya que en ella se albergan contenidos de especial relevancia en el presente Trabajo Fin de Máster.

BLOQUE I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

Puede afirmarse que, en el contexto global actual, a nivel organizacional, el cambio, el trabajo en equipo y la mejora continua son asumidos por las organizaciones y por al menos la mayoría de sociedades como unos de los rasgos que definen las mismas y que marcan a su vez, inevitablemente, el horizonte por el que ya se asoma el futuro próximo.

Este hecho, marca hoy la diferencia frente a las organizaciones del pasado, e incluso las organizaciones modernas. Apostando ya por organizaciones postmodernas, y poniendo rumbo así, hacia el sendero de la competitividad en esta guerra por el éxito en los diferentes mercados (Ros, 2006).

1. Contexto socio-demográfico.

Durante los últimos años, el Boston Consulting Group (2014) ha examinado las fluctuaciones en la oferta y demanda de la fuerza laboral en las previstas 25 mayores economías mundiales en 2030, incluyendo en G20. Hoy, estos países de manera colectiva suman un total de 2.000 personas activas económicamente, alrededor del 65% de la población mundial trabajadora y más del 80% del GDP (valor total del mercado de todos los bienes y servicios producidos en un país en un año determinado) total mundial. En este sentido, las tendencias son alarmantes, y es que de ellas se desprende la inminente escasez de talento y los excedentes de mano de obra. Con sus consiguientes implicaciones para el crecimiento en un futuro próximo. Dado que entre el 2020 y el 2030, se proyecta un elevado desequilibrio y déficit en la fuerza mundial de la mano de obra, dado que las naciones no podrán ocupar los puestos de trabajo cualificados disponibles. O de forma opuesta, no podrán crear suficientes puestos de trabajo para los trabajadores disponibles. Lo cual representará 10 trillones de dólares, alrededor del 60% del GDP de los Estados Unidos y más de un 10% del GDP mundial.

2. Contexto empresarial.

A la hora de abordar cualquier proyecto que se ambicione, independientemente de cuál sea su índole, resulta imprescindible previamente conocer cuáles son los factores que influyen directamente en estos sistemas. En este sentido, diversas causas como las

crecientes expectativas de los diferentes *stakeholders* (accionistas, clientes, empleados, proveedores, sociedad, etc.), la fuerte concentración empresarial experimentada hoy en día –que se materializa en fusiones y adquisiciones en prácticamente todos los sectores de actividad–, la acelerada evolución tecnológica, una manifiesta mejora de los procesos productivos, la tendencia generalizada de globalización de unos mercados cada vez más globales– que han obligado a la internacionalización de las empresas, así como la fuerte recesión económica manifestada durante los últimos años han hecho del mundo de los negocios un entorno mucho más cambiante, inestable y complejo que en anteriores décadas (HAY Group, 2008).

En este voluble contexto, la competitividad de todos los sectores de actividad y el deterioro de los márgenes de contribución percibidos por las organizaciones es cada vez mayor. Este fenómeno ha sido motivado principalmente por factores como (HAY Group, 2008):

- La tendencia acelerada de productos y servicios a convertirse en commodities.
- La fuerte competencia ejercida por la aparición de canales alternativos de distribución que compiten en eficacia y precio.
- La generalización –muy acentuada en el sector industrial– de estrategias low-cost.
- La fuerte irrupción de los países con economías emergentes en los mercados; los cuales compiten en el mercado con bajos costes de producción.

Todo ello conduce a un exceso de oferta, y por consiguiente un mayor poder de la demanda, puesto que otorga mayor poder de elección y negociación al cliente. Al que incluso a menudo resulta necesario personalizar las soluciones a la medida del cliente, y un menor índice de fidelización de los mismos. Lo cual ha obligado a las organizaciones a someterse a estos múltiples requerimientos que provienen del entorno. En este punto, realizar una mayor segmentación de los mercados, a poseer un mayor conocimiento y exigencia de calidad por parte de los clientes y consumidores, o a aumentar inevitablemente el coste de captación de nuevos clientes (HAY Group, 2008), son algunas de las premisas fundamentales que han llevado a las organizaciones a la necesidad actual de grandes dosis de adaptación, innovación y cambio.

3. Necesidad de cambios en las organizaciones.

Desde el comienzo de la última crisis financiera mundial en el año 2008 hasta hoy, trajo consigo a nivel global la desaparición o pérdidas de infinidad de compañías que no habían estado nunca en números rojos. Hecho que ha obligado a que se tomaran medidas de reestructuración –no siempre acertadas– a nivel global y particular en cada una de las organizaciones de sectores como la industria automovilística, transporte, mensajería, etc. Los cuales sufrieron durante estos seis años un acusado descenso de la actividad en su core business. U otros sectores como el de la construcción o el inmobiliario que estaban claramente sobredimensionados (HAY Group, 2009).

En este sentido, adaptar la capacidad instalada a las necesidades de la producción demandada supuso y supone una máxima de gestión eficiente en todo momento. A nivel organizacional, las soluciones de las diferentes compañías ante una crisis corporativa donde la prioridad es mantener o evitar acusadas caídas de los márgenes han de reducir significativamente costes (HAY Group, 2009), fueron drásticas medidas en el ajuste de sus plantillas como los despidos masivos o expedientes de regulación de empleo en el contexto nacional. Las cuales provocan fuertes disfunciones a nivel organizacional, motivadas por la flexibilidad del mercado actual que permite un aumento de las contrataciones temporales y el fomento de la actividad en precarias condiciones, trabajando en ocasiones “bajo mínimos” desde el punto de vista organizacional. Asimismo, dichas medidas se quedan fuera drásticamente del marco acotado por el nuevo concepto concebido como innovación de alto impacto (*véase Punto 18. Sostenibilidad en innovación en el proyecto. Un enfoque diferente y responsable*).

Ante este convulso panorama, poniendo el foco en la imperante necesidad de adaptación a este contexto, la reestructuración de plantillas, tanto en términos cualitativos como cuantitativos, supone la principal fórmula para regular los excesos de capacidad instalada o la ineficiente distribución de la organización (HAY Group, 2009). Aunque puede ser que en algunos entornos, las reglas del juego erróneamente asumidas hayan inducido a más sucesos y circunstancias destructivas a nivel organizacional. O por el contrario, que poniendo una mirada en el medio y largo plazo obliguen a actuar heroicamente a aquellas organizaciones que no quieren ser partícipes de tal escenario. Dado que todo lo que lo que hasta ahora hemos visto, leído y escuchado tan sólo

invitaba a adquirir una visión negativa del futuro. Lo cual supone un elemento de profundo calado en un entorno empresarial que, de una forma u otra, por la fuerza de los hechos, ha administrado en vena una manifiesta falta de iniciativa y proactividad a las organizaciones que la componen y la sociedad en general. Y es que de esta manera, resulta complicado imaginar un futuro mejor y esperanzador en la gestión del talento. Así como desde luego, el lugar al que nos conduce –y ya hemos comenzado a ver las consecuencias–, no representa en el largo plazo para ninguna organización esa meta que aporte el calado profundo y ambicioso carácter requerido en la construcción viable y sostenible de un contexto empresarial sostenible y de alto impacto. Un entorno compuesto por organizaciones culturalmente actualizadas, preparadas y flexibles ante los vaivenes de un entorno crecientemente cambiante. Algo que resulta especialmente relevante en la realidad de los tiempos que vivimos.

Y es que, sin duda, con atrevimiento e iniciativa podemos afirmar que, aquí las cosas no pasan por su mejor momento. Y por ello debemos reflexionar si a través de la práctica de la consultoría organizacional seremos capaces de aportar nuestro grano de arena a través de un característico pensamiento analítico e innovador, así como un destacable respeto por las cosas correctamente realizadas, fruto de la influencia confuciana. Influencia cultural de la que podemos extraer una cultura orientada a la mejora continua en tiempos de recesión. La misma actitud que perseguimos con esta práctica.

4. Consultoría organizacional.

Tal y como adelantó Mintzberg (2001), cada actividad humana organizada, sea cual sea su índole, da lugar a dos requisitos imprescindibles y a su vez opuestos. Estos son la división del trabajo entre las diferentes tareas a desempeñar, y la coordinación entre las mismas para completar la actividad productiva. Apoyando lo definido anteriormente, Martínez (1998), Peiro (1997) y Tena (1989) (citados por Ros, 2006), dictan que el concepto de organización surge en su origen como un instrumento capaz de superar las limitaciones individuales: lo cual obliga a que todo ello quede íntimamente ligado con la citada división del trabajo. Y por tanto, con el diseño de los diferentes, puestos, funciones, responsabilidades y mecanismos de coordinación. Dado que la estructura de una organización podría definirse como la conjunción de todas las formas en está

dividido su trabajo entre distintas áreas y por supuesto cómo se logra la coordinación entre las mismas (Mintzberg, 2001).

En este ámbito, el diseño de una organización queda basado en aquellos elementos de la estructura que deben ser seleccionados y trabajados para lograr consistencia interna (Mintzberg, 2001). Cometido por el que la consultoría organizacional ha sido definida como un servicio orientado a dar soporte y ayudar a directivos de diferentes compañías y sectores a identificar y evaluar aquellos bloqueos u oportunidades de mejora que subyacen en sus organizaciones (DGH Consultores, 2011), con el objetivo de facilitar la consecución de los objetivos procedentes inicialmente desde su misión, aumentar la eficiencia de las organizaciones y optimizar su nivel de competitividad a través en la generación adhoc de soluciones integrales en forma de programas, planes de acción y cambios específicos en los procesos de las compañías (Varela y Estévez, 2012). En el afán de incrementar su productividad y rendimiento del modelo de estratégico y de negocio imperante, alineando el desempeño de los miembros de la organización con ambos. Algo que desde la consultoría organizacional y de los recursos humanos, así como específicamente desde el presente proyecto, debemos tener siempre muy presente.

Si hablamos de consultoría organizacional o desarrollo de organizaciones, podríamos encontrar infinidad de autores que intentan explicar este concepto en constante cambio debido a los últimos hallazgos, estudios e investigaciones en relación a los procesos humanos (Varela y Estévez, 2012). Por tanto, y puesta una mirada en el futuro próximo, sí podrían destacarse los principios o pilares básicos en las que se asienta dicha práctica, conforme las corrientes vigentes del management.

En este sentido, resulta lógico afirmar que quienes solicitan un servicio de consultoría organizacional parten de la afirmación de existencia de un problema, y por tanto se encuentran bajo la necesidad de proyectar una serie de líneas de acción para erradicarlos o mejorarlos a partir de una correcta implementación (Varela y Estévez, 2012). Por lo que el objetivo fundamental de esta práctica es aumentar la eficiencia de las organizaciones y optimizar su nivel de competitividad organizacional, aplicando una analítica mirada sistémica y entendiendo éstas como un sistema complejo de sistemas (Ruiz, 2014). Siempre desde la conjunción de diferentes perspectivas como la de las ciencias empresariales, sociales y del comportamiento humano. Y es que hoy, sin lugar

a dudas, las diferentes compañías que compiten en los diversos mercados han de conocer, y hacer un uso más racional y eficiente de los recursos que posee para alinear su modelo organizativo con la planificación e implantación de la estrategia y modelo de negocio. Algo totalmente necesario a la hora de desarrollar un desempeño mayor en la organización y elevar sus estándares de rentabilidad.

Dentro de la denominada consultoría o desarrollo organizacional, y dado que ésta se practica de infinidad de formas que reflejan la diversidad de las organizaciones, los variados entornos en que los actúan sus consultores, los innumerables enfoques para llevarla a cabo, así como los métodos de intervención propuestos por los consultores (Varela y Estévez, 2012), solemos encontrar un variado portfolio en el que se integran servicios como:

- Reingeniería y optimización de procesos.
- Desarrollo e implementación de rutas y manuales operativos.
- Desarrollo organizacional y definición o rediseño de mapas de puestos.
- Desarrollo e implementación de políticas retributivas adhoc.
- Benchmarking. Análisis de la competitividad frente a otras organizaciones.
- Planificación e implementación de sistemas y modelos de mejora continua.
- Gestión del cambio de cara a facilitar la adaptación de los procesos evolutivos dentro de la organización y potenciar su eficacia.

Por tanto, conocido el amplio portfolio que este tipo de consultoría puede ofrecer a las diferentes empresas que operan en los diferentes sectores, acotamos la temática de dicho documento, enfocándolo en los modelos organizativos que determinen la coordinación de las actividades productiva y el control de las acciones de todos sus integrantes. Siempre en el afán de las de crear estructuras de desarrollo organizacional óptimo en una época de gran incertidumbre y acelerados cambios. Para que de esta manera, cada decisión, proyecto o programa que se ponga en marcha en el seno de la empresa, disponga siempre de un sistema organizativo y cultural que permita a la compañía a implantar políticas, procedimientos y otros planes de acción de forma eficiente. Es decir, con la mayor agilidad y los menores recursos. El cual supone uno de los grandes retos de la empresa moderna para competir y acercarse lo máximo posible a los objetivos marcados.

BLOQUE II. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER.

“No estamos en una época de cambios, sino en un cambio de época”.

En la actualidad, nos encontramos ante una nueva perspectiva en la que planificar el futuro se hace cada vez más necesario. Esto es debido al cambio acelerado de un entorno social cada vez más exigente con los servicios que demanda; y el ámbito empresarial no es una excepción.

En un contexto de cambios repetidos derivados de las imperfecciones del sistema financiero, y en el que las fluctuaciones financieras se suceden entre múltiples causas de tipo energético, social, demográfico, climático o alimentario (Amendola, 2012), son muchos ya los que con iniciativa y rigor se han atrevido a no sólo cuestionar el pasado, sino de forma mucho más relevante reinventar el futuro. Haciendo evolucionar nuestros sistemas al ritmo de las nuevas tendencias de pensamiento, necesidades y cambios tecnológicos de un contexto sumamente cambiante. Así como por supuesto anticipándose a los cambios de una economía convulsa y adaptándose a este nuevo y obligado requerimiento. Como única manera que tiene hoy el mundo moderno – especialmente el occidental– de no quedarse atrás, rezagado en un entorno globalizado.

En este orden, los nuevos cambios económicos, tecnológicos y socio-demográficos obligan a poner la mirada en un horizonte establecido y liberarse de las gestiones operativas del día a día. Para reflexionar así sobre un modelo organizativo que sirva de guía en el cumplimiento de los objetivos que impulsan el desempeño de las organizaciones públicas y privadas, satisfacen las demandas de los clientes y mejoran los resultados económicos de las mismas. Siendo conscientes así, de que incluso el más alto nivel tecnológico puede no ser suficiente para alcanzar altos niveles de competitividad si no se acompaña de un modelo organizacional que defina un control de los métodos de trabajo y su impacto en las distintas operaciones (HAY Group, 2009).

Por tanto, la necesidad de planificación, adaptación y cambio a nivel organizacional, surge para dar respuesta y continuidad al esfuerzo que supone el trabajo diario en nuestras organizaciones. Obligando de esta manera a trazar de forma proactiva una línea idónea que conduzca no sólo hacia la adaptación de los cambios que nos acechan y la

búsqueda de mejoras competitivas, sino hacia una actitud de mejora continua en la organización, a través de una óptima intervención organizacional.

Por ende, en su concepción, un plan de acción en este ámbito debe recoger todo lo relativo al ámbito estratégico, organizacional, así como los pilares básicos de las últimas corrientes en materia de recursos humanos, sin hacer referencia directa a los planes de acción específicos de otras áreas, que sí podrían ser recogidos con posterioridad, en el desarrollo futuro que supone la implantación de aquellas medidas derivadas del proceso metodológico que se describe.

De esta forma, en dicho documento se pretende llevar a cabo una revisión de la bibliografía relevante en materia organizacional, con el fin de establecer un análisis objetivo que considere la nueva definición de un mapa de puestos como un aspecto muy importante de la realidad de cualquier modelo empresarial, pero sobretodo como una apuesta por el futuro. De este análisis se pretende extraer conclusiones que permitan definir una serie de fases, objetivos y acciones en el proceso de creación del citado nuevo mapa de puestos, pues gran parte de su éxito radica, además de en su implantación, en el propio diseño metodológico de éste y el correcto diagnóstico de la situación actual. De esta manera, se pone a disposición de cualquier consultor, profesional de recursos humanos o interesados en la materia una guía que posibilite actuar sobre los diferentes factores identificados, planteando una cronología esquematizada que permita plantear el proyecto capaz de impulsar en un futuro la organización a todos los niveles.

En conclusión, la propuesta metodológica ideal diseñada para complementar la propuesta del nuevo modelo organizativo para Ubisa que supone el presente Trabajo Fin de Máster, pretende detallar y aplicar todas aquellas fases estructurales por las que ha de pasar el proceso óptimo de diseño organizacional, antes de la propuesta. De manera que el nuevo sistema organizativo sea capaz recoger todos estos aspectos capaces de incidir de manera notable en los objetivos que se pretenden conseguir en los próximos años en la organización. Siempre con la finalidad última puesta en unificar esfuerzos, recursos y acciones de todas las sus departamentos para conseguir la viabilidad a largo plazo de la compañía, sostenida en base al más alto rendimiento organizativo. El cual supone el pilar principal que sustenta todas horas invertidas en este trabajo.

BLOQUE III. METODOLOGÍA.

A través de este apartado, el presente Trabajo Fin de Máster pretende proporcionar por un lado, un entendimiento razonable claro, concreto, pragmático y completo de las preguntas que impulsan la presente investigación, de forma que sirva como preámbulo a la reflexión y exposición de cuál sería la planificación ideal u óptima de un proyecto de consultoría de esta índole. Es decir, de cómo organizar su realización en proyectos futuros. Por tanto, este bloque tiene como origen, en alguno de sus apartados, las diferentes generalidades del concepto de consultoría, aterrizadas posteriormente en el caso concreto a desarrollar. Siempre bajo el paradigma que sostiene a la consultoría como el servicio profesional que permite a las organizaciones mejorar sus procesos.

Por otro lado, una vez expuestos los puntos citados en el anterior párrafo y el alcance específico del proyecto, se detallará cuál ha sido la metodología específica seguida finalmente. La cual condujo a la propuesta expuesta en el Bloque V *“Propuesta de acción”*.

5. Las preguntas de la investigación.

A pesar del número de proyectos y casos de éxito que se han desarrollado en este campo, así como toda la información procedente de investigaciones, informes, artículos y bibliografía al respecto, la mayoría de los proyectos que se abordan y abordarán en un futuro en materia de desarrollo organizacional suponen una adaptación de los modelos generales que encontramos. En este caso, además de plantear una propuesta metodológica de actuación, y a su vez contemplar los factores contextuales que inciden a nivel organizacional, se ha creído oportuno profundizar en cada una de las fases y situaciones más específicas para dar a conocer de forma estructurada el diseño y postulados extraídos de su puesta en práctica. Con el objetivo de que, en un futuro próximo, dé a luz nuevos e innovadores itinerarios y políticas de actuaciones en el desarrollo de organizaciones. De este modo, las dos preguntas que guían esta investigación son las siguientes:

1. *¿Cuáles son las etapas y estrategias a desarrollar en el proceso de diagnóstico, estudio, valoración, rediseño e implantación de un nuevo mapa de puestos?*

2. *¿Qué factores de la realidad empresarial influyen de forma general en este tipo de proyectos para así especificar y actuar sobre ellos en el marco las estrategias desarrolladas en el contexto de implantación?*

Por tanto, la perspectiva del presente bloque es eminentemente figurativa ya que se considera que la reflexión y definición de una guía que permita diseñar, en base a las corrientes y teorías vigentes del management, el diseño o rediseño de una organización, depende del conjunto de interdependencias que se dan entre los diferentes actores y agentes del entorno tanto próximo, como general, refiriéndose en este último punto a las condiciones económicas en un momento dado, los cambios socio-demográficos, la evolución tecnológica, la legislación vigente, etc.

6. Reflexión metodológica. Cuál sería la metodología ideal.

Tanto desde una perspectiva puramente académica como desde otra más profesional, como ya fue citado en anteriores puntos (*véase Bloque I. Introducción*), la siguiente metodología ideal de un proyecto de consultoría organizacional se construye en el afán de aportar una guía documentada y ampliamente explicativa del proceso óptimo. De manera que todo lector comprenda las siete cuestiones básicas que guiarían la planificación del mismo y cada uno de sus hitos: *por qué, qué, cómo, quién, dónde, cuándo, y beneficios*. Así como disponga de una guía adaptable y replicable en proyectos de índole similar. Donde el próximo paso es la propuesta de actuación en la organización que, de forma eficiente y competitiva, ha de atender a aquellas fortalezas y áreas de mejora de la misma.

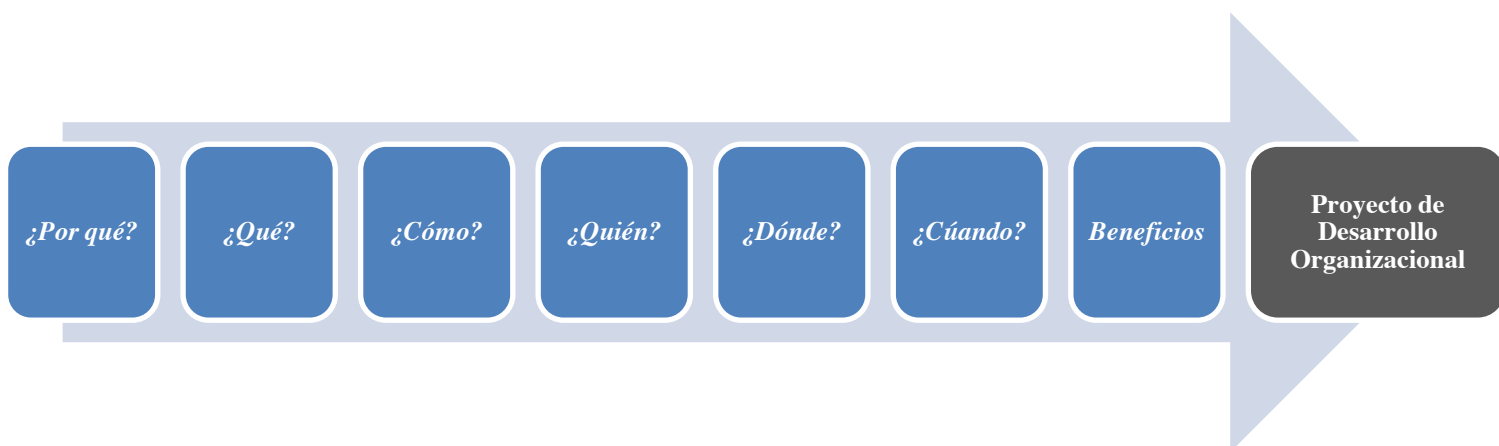


Figura 1. Cuestiones a contestar en el desarrollo de proyectos.

Por tanto, la siguiente propuesta metodológica ideal ha sido desarrollada con el fin de establecer una vía estructurada donde enmarcar el desarrollo específico del presente proyecto. Teniendo en cuenta las bases de la consultoría organizacional, así como los diferentes modelos teóricos y metodológicos de referencia. Algo que se da a través de la conjunción entre cada uno de los modelos de referencia estudiados, y un proceso interactivo con los miembros que componen el equipo y todos los agentes e interlocutores que de forma organizada confluyen en la realidad empresarial de la compañía para quien se trabaja. Constituyendo por tanto una guía metodológica capaz de aunar aquellos esfuerzos independientes desplegados, así como potenciar las fortalezas y reforzar las áreas de mejora del equipo de trabajo. Con el fin siempre de mejorar los resultados de nuestro cliente.

En conclusión, y dentro de las diferentes temáticas que puede contener el portfolio de una empresa dedicada a la consultoría de desarrollo organizacional (*véase Punto 4. Consultoría Organizacional*), la presente propuesta y desarrollo metodológico planteada por el proyecto, pretende detallar todas aquellas fases estructurales por las que ha pasado el proceso de rediseño organizacional. De manera que a través de la propuesta y adaptación de diferentes modelos teóricos o best-practices a propuestas concretas, se sea capaz de recoger y aunar todos estos aspectos que inciden en la eficiencia operativa de la citada organización. Fomentando en un futuro la consecución de los objetivos específicos planteados al inicio de este proyecto.

6.1. Modelo teórico.

6.1.1. Necesidad de trabajar con un modelo teórico.

Más allá de los propios paradigmas que hayan florecido con el crecimiento del sector de la consultoría durante las dos últimas décadas, de la temible crisis del talento que nos acecha, así como de la confianza o desconfianza que pudieran manifestar los clientes en el conocimiento experto de sus consultores, es cierto que a menudo, existe una profunda brecha entre lo que es consultoría y lo que debería ser en realidad. Pues con gran frecuencia ocurre que los modelos teóricos no ocupan aquí el protagonismo que debieran. O que, asimismo, se pretende liderar proyectos en base a suposiciones y medidas que no aportan valor añadido a los clientes y sus organizaciones.

6.1.2. El modelo teórico de referencia.

En los últimos años, en el ámbito del llamado desarrollo organizacional, el diseño o rediseño de organizaciones eficientes se ha convertido en uno de los principales temas de investigación y trabajo, en el afán de alzar la excelencia a través de la gestión de organizaciones e instituciones empresariales. En este punto, a la hora de abordar un proyecto de consultoría, independientemente de cuál sea su índole o sector de aplicación, trabajar con un modelo teórico aporta las claves fundamentales para gestionar la información procedente del diagnóstico inicial en las organizaciones. Algo especialmente esencial en un entorno sometido a rápidos cambios como el actual.

Por tanto, conocer de forma profunda de qué hablamos a la hora de mejorar eficiencia organizativa, así como al aplicar un modelo que en su origen esté constituido por una base teórica sólida, son elementos fundamentales de un proyecto de consultoría. Ya que en torno a él gravita la calidad de la propuesta presentada y el éxito de la puesta en práctica del mismo. Por ello, todo consultor debe contar entre sus virtudes con el rigor y disciplina ante el estudio previo y asiduo de todos los modelos de referencia en la rama de actividad que desempeña, el sector donde trabaja, así como un carácter innovador y proactivo a la hora de anticipar bajo ellos los cambios externos e internos que se aproximan a la organización.

En este punto, el afán de mejorar la eficiencia organizativa, entendiendo ésta como la capacidad de una organización para disponer sus diferentes recursos de forma que se consigan los resultados esperados (HAY Group, 2009), implica integrar de forma óptima el modelo organizativo, los procesos y la gestión de todo el conjunto. De manera que, a la hora de llevar a cabo una reestructuración puedan y deban tenerse en cuenta mediante su estudio conceptos como la capacidad instalada, la propia organización, el dimensionamiento y capacidades, así como la relación existente con la producción demandada y los resultados planificados (HAY Group, 2009).

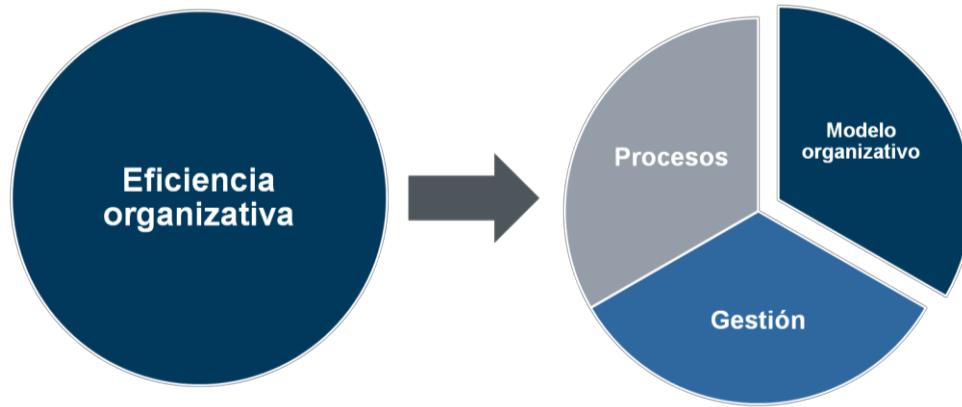


Figura 2. Componentes de la eficiencia organizativa. (HAY Group, 2009)

	Modelo organizativo	Procesos	Gestión
Definición	Refiriéndose por modelo organizativo a la manera que tiene de estructurarse en niveles de responsabilidad y reporte. O lo que es lo mismo, la estructura organizativa, lo cual aporta información válida sobre la forma de organizarse la compañía, para hacer frente al mercado y al modelo de negocio de manera eficiente.	Entendiendo por procesos el conjunto de actividades (clave, integradoras o de soporte) entrelazadas que, partiendo de una o más entradas (inputs), integran una transformación de las mismas y generan un resultado (output).	Comprendiendo por gestión aquellos sistemas, herramientas y las acciones llevadas a cabo dentro de la compañía, a través de los recursos humanos, procesos clave, Integradores y de Soporte, KPIs, etc. Cuyo objetivo final es la ordenación, priorización y orientación de los recursos de la organización para la consecución de los objetivos establecidos, en las mejores condiciones de tiempo y costes.

Tabla 1. Componentes de la eficiencia organizativa (HAY Group, 2009).

Pero, ¿cómo puedo organizar mi empresa para llevar a cabo de manera efectiva la estrategia? Es la pregunta que todo directivo se haría para dar respuesta a los retos de su negocio en un futuro próximo. Pues bajo esta perspectiva, se pueden abordar las múltiples necesidades de las empresas derivadas de la actual recesión económica.

Bajo dicha óptica, y ante la necesidad de descender en el nivel de concreción a la materia específica y su constructo operativo, centrados en los mecanismos puramente organizativos, tomamos como referencia específicamente la base teórica del siguiente modelo: “*Building Effective Organizations*”, de la firma internacional de consultoría HAY Group (2008). El cual aporta un enfoque claro de trabajo sobre tres pilares fundamentales a incidir. Tal y como se detalla de forma general en el siguiente en el gráfico.

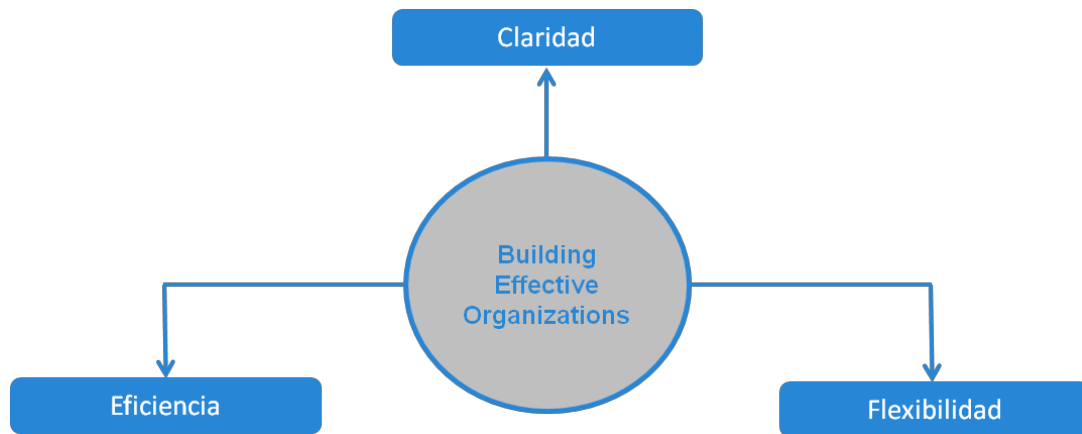


Figura 3. Tres pilares básicos de la configuración de la organización, según el “Building Effective Organizations” (HAY Group, 2008).

A través de estos tres pilares fundamentales: claridad, eficiencia y flexibilidad, el modelo organizativo ha de configurar la forma óptima de organizarse para la compañía. De manera que ésta consiga hacer frente al mercado y al modelo de negocio de forma competitiva (HAY Group, 2008).

Pero, una vez definidos los tres pilares básicos que definen la competitividad de una organización dada, *¿sobre qué aspectos específicos y tangibles de la misma se deben actuar para conseguir maximizar dichas tres características de una organización eficiente?*

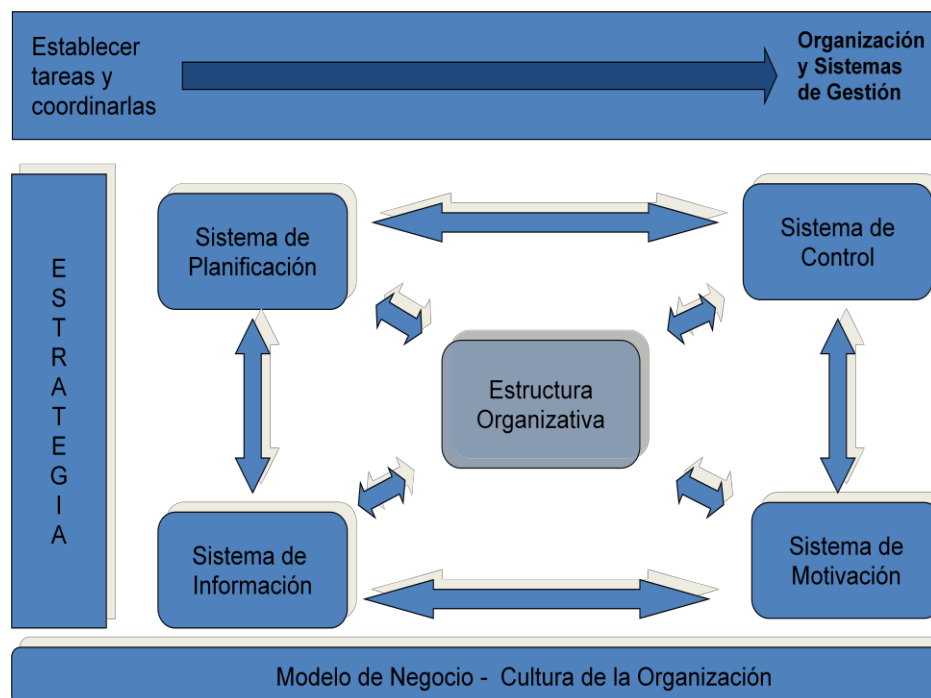


Figura 4. Factores que inciden en la configuración de una organización.

Por tanto, toda propuesta presentada en el presente documento, deberá guardar relación con cada una de las premisas teóricas plateadas. De manera que podamos hacer un uso correcto de los modelos que hoy marcan el verdadero valor añadido de un proyecto de consultoría, a la hora de diseñar la nueva arquitectura organizacional de la compañía.

6.2. Modelo metodológico.

La presente propuesta metodológica ideal queda estructurada en diferentes etapas que permiten desarrollar el proceso evolutivo de consultoría de forma ordenada, garantizando así la contemplación de todos los contenidos que surgen en relación a un proyecto de rediseño organizacional, facilitando en un futuro establecido la consecución de los objetivos propuestos.

6.2.1. Necesidad de trabajar con un modelo metodológico.

La consultoría organizacional está asociada a la obtención de resultados satisfactorios a través de una mejora de la productividad de las organizaciones apoyada en la innovación tecnológica, la calidad, el talento y potencial humano, así como otros recursos que contribuyen también a este fin (Varela y Estévez, 2012).

El ejercicio de la consultoría es considerado como un método para mejorar las prácticas de gestión, así como una profesión en sí misma (Varela y Estévez, 2012). En este sentido, la necesidad de trabajar con una metodología que permita analizar y realizar un seguimiento de la calidad de nuestros proyectos resulta más que necesaria. Y es que, tal y como menciona Kubr (1994), "*la consultoría como método y la consultoría como profesión constituyen las dos caras de una misma moneda*".

En el ámbito de la labor que hoy supone el ejercicio de la consultoría, a la hora de hablar de proyectos, es un hecho claramente manifiesto que la figura de nuestros consultores no siempre está realmente ligada con la de metodología, análisis, modelo, rigor, orden y solución a medida.

6.2.2. Diseño del modelo metodológico ideal de la intervención.

El presente apartado, desde el punto de vista del planteamiento metodológico, no podría considerarse exclusivamente una revisión bibliográfica, con tan sólo una fracción específica puesta en práctica a modo de proyecto de consultoría, ya que gran parte de su contenido supone una mezcla entre las aportaciones propias que surgen de la experiencia estos dos últimos años y medio, así como mi carrera profesional como deportista de alto nivel. Asimismo, se ha tomado en cuenta aquellas bases fundamentales extraídas de los modelos referidos al management, la planificación estratégica y postulados organizacionales más relevantes, bien sea en el ámbito empresarial o social.

Revisión bibliográfica. La revisión bibliográfica descrita está basada en el resumen de postulados de la bibliografía disponible, que gracias a una cuidadosa documentación proporciona un alto nivel de evidencia sobre la eficacia de las intervenciones en el tema dado.

Estrategia de búsqueda. Revisión bibliográfica de la literatura relacionada con el diseño de organizacionales eficientes, nuevas tendencias en materia de recursos humanos y sistemas organizativos, el impacto de los cambios actuales a nivel económico, tecnológico y socio-demográfico, planificación estratégica, y el resto de aspectos que inciden al respecto y pudieran suscitar interés para la realización del presente proyecto y Trabajo Fin de Máster.

La estrategia de búsqueda incluyó todos los idiomas, y todo tipo de libros y documentos legislativos, estudios, informes y publicaciones.

Procedimiento de revisión. Para tal propósito se seleccionaron y revisaron libros y artículos independientemente de su fecha de publicación, haciendo especial hincapié en aquellos de relevancia contratada dentro de la concepción del management actual, así como los más actuales. Se utilizaron las siguientes palabras clave en español, y su correspondiente en inglés: organización, organigrama, estrategia, procesos, puestos de trabajo, valoración, mapa de

puestos, mapa organizacional, talento, responsabilidad, reparto de tareas, coordinación, etc.

Entrando en detalle, fueron seleccionados los libros y artículos, relativos a la investigación de este campo, publicados tanto en inglés como español. Siendo organizados éstos por orden alfabético, en la posterior bibliografía.

La revisión fue realizada siguiendo los pasos recomendados habitualmente, adaptándose, en su especificidad, así a las características propias de dicha investigación y su objeto de estudio. Por lo que dicha revisión llevó a cabo una progresión que está constituida por la selección de las preguntas de investigación y temáticas del proyecto, el análisis de la bibliografía incluida en la revisión, así como la interpretación de los postulados y su examen crítico. Todo ello implementado y bajo el amparo de la especificidad del sector industrial.

Aportaciones propias al proceso de revisión de bibliografía. Además, de la información recogida en el proceso de revisión bibliográfica, la confección de este documento está principalmente implementada y relacionada estrechamente con todas las aportaciones propias que surgen de la sobresaliente experiencia laboral que ha supuesto mi último año y medio en el mundo de la consultoría en el sector de los proyectos tecnológicos. Adaptando el input recogido diariamente, en forma de aprendizaje y experiencias, de quienes trabajan en este ámbito íntimamente comprometidos con los procesos de mejora continua en la gestión de sus productos, proyectos, equipos y organizaciones. Así como a su vez de la especificidad del proceso en cuanto a su ámbito, colectivo característico y contexto de aplicación.

6.2.3. Modelo metodológico ideal propuesto para una intervención global.

Según Larry Greiner y Robert Metzger (1983), *"la consultoría es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones"*. Por tanto, para el desarrollo de la presente metodología del

siguiente proyecto, se tomará como premisa fundamental que el consultor tiene como cliente a la empresa, la cual se encuentra en un entorno dado, donde serán aplicados los fundamentos básicos recopilados durante años por diversos autores y firmas en el estudio y diagnóstico de organizaciones. Para posteriormente abordar dichos aspectos problemáticos de la organización, en tiempo presente y futuro, en forma de planes de acción que serán implementados por la compañía. Aunque para todo ello, resulta imprescindible trabajar bajo una metodología de proyecto que asegure la concentración del consultor en todos los aspectos relevantes para garantizar el éxito del mismo, tomando como referencia los modelos teóricos anteriormente citados (véase *Punto 6.1. Modelo teórico*).

En base a esta premisa, y mediante una metodología asociada al mismo, se articula el citado modelo “*Building Effective Organizations*” de la firma internacional de consultoría HAY Group (2008). El cual aporta los tres pilares fundamentales sobre los que se ha de apoyar el diseño de una organización eficiente, proponiendo a su vez un enfoque de trabajo específico que ha sido complementado en el presente proyecto, para un óptimo desarrollo organizativo consecuente con el modelo de negocio y la estrategia.

Dicho enfoque de trabajo específico se articula bajo los siguientes hitos, apoyados principalmente en el protocolo desarrollado por HAY Group (2009) y HAY Group (2008), así como por las apreciaciones y consideraciones añadidas al mismo. Definiendo las etapas metodológicas que componen un proyecto de esta índole (Figura 7) (aunque el limitado alcance temporal del desarrollo de este Trabajo Fin de Máster tan sólo permita pasar por un punto localizado de las mismas).

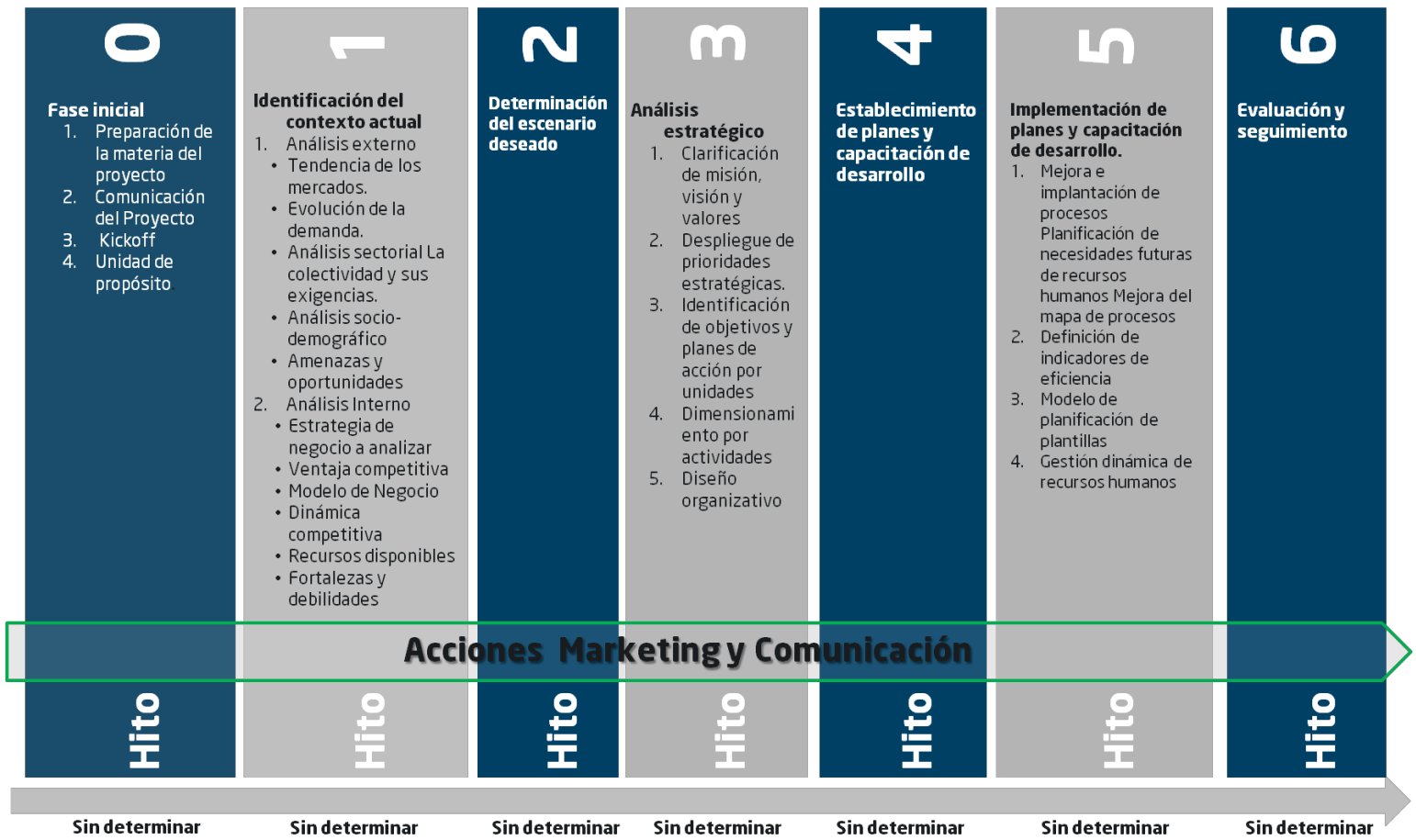


Figura 5. Metodología del proyecto global (HAY Group, 2008; HAY Group, 2009).

7. Alcance del Trabajo Fin de Máster.

Establecer y llevar a la práctica un modelo metodológico específico para mejorar la eficiencia organizativa en una compañía, construyendo un modelo organizativo, proponiendo una mecánica coordinativa con el mismo, así como las líneas principales de acción sobre las que incidir en la implementación de dicho modelo en un contexto dado, supone un arduo trabajo de consultoría con una extensa duración de meses, donde las etapas de análisis, construcción, implementación y evaluación superan con creces el tiempo disponible en un Trabajo Fin de Máster de las siguientes características.

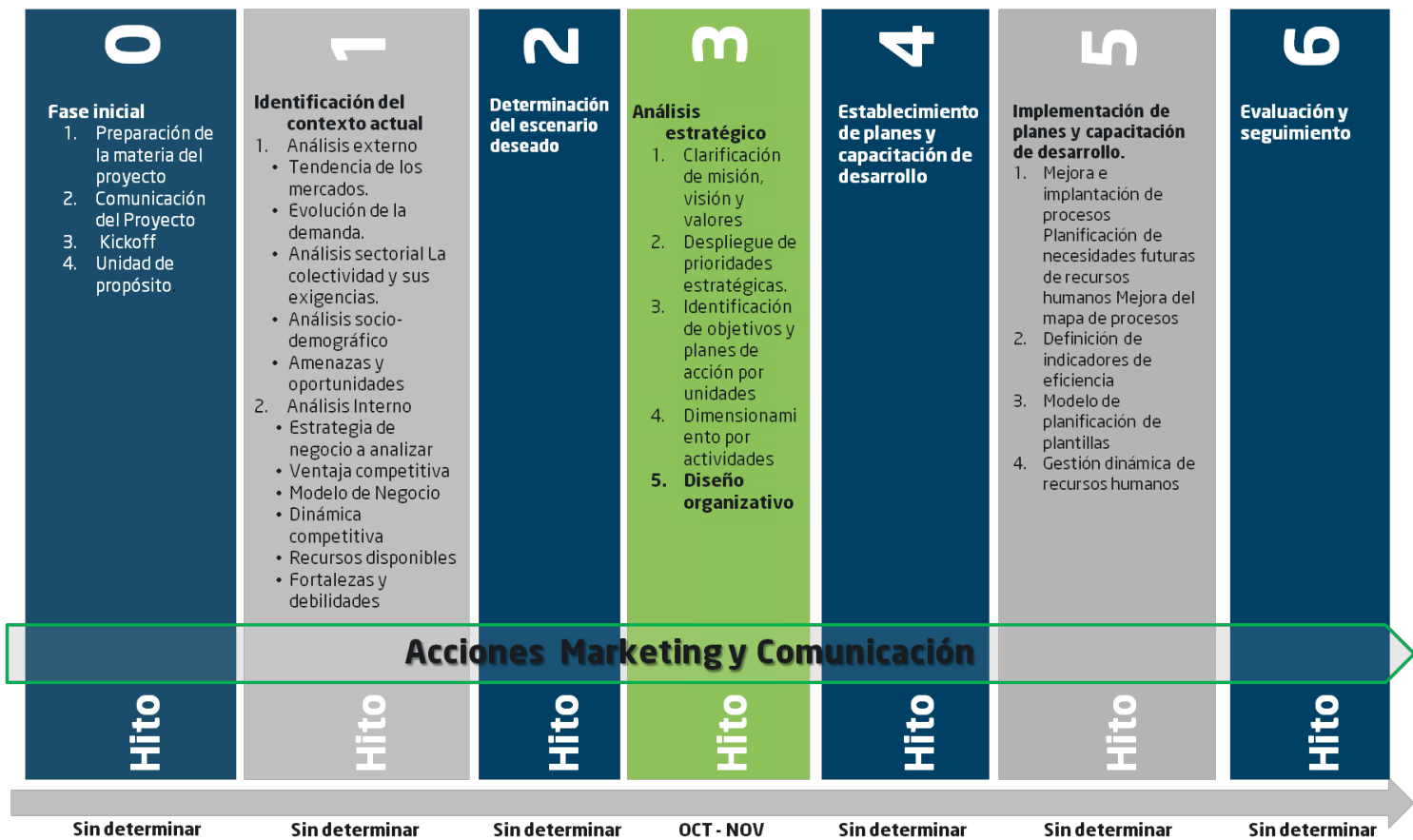


Figura 6. Alcance del presente proyecto.

Por tanto, el presente documento, a pesar de detallar cuáles serían los puntos de un modelo metodológico ideal a la hora de abordar un proyecto de consultoría de esta índole, se enfoca en un área muy concreta del mismo. Dadas las características académicas y temporales del proyecto. Lo cual indica que su alcance dentro del proceso es localizado, atendiendo a los plazos establecidos por los mecanismos reguladores educativos, y especialmente, por el grado de avance del proyecto cuando nuestro equipo de consultoría se incorporó al mismo.

7.1. Hito de trabajo. Diseño organizativo.

Como ya ha sido comentado anteriormente, el presente proyecto, especialmente dada su influencia que deriva de su origen académico, tiene un alcance determinado basado en la propuesta de diferentes modelos organizativos, y su correspondiente evaluación de impactos, de cara a aportar ideas al contexto empresarial donde trabajamos. No obstante, somos conscientes de la importancia de la adaptación de la compañía hacia un modelo organizativo que sea coherente con los postulados de la optimización global. Es

decir, con la respuesta organizacional ante la fuerte competitividad del mercado. Tanto hacia el exterior, orientando ésta a la mejora en la respuesta al cliente final, traducida en calidad y servicios. Y asimismo, hacia el interior de la misma, optimizando globalmente sus procesos y actividades laborales. Dos ámbitos fuertemente correlacionados.

El siguiente bloque, por tanto, detallará brevemente el contexto empresarial en el que se enmarca este trabajo y las lógicas del cambio. Así como cada una de las propuestas establecidas, entrando más en profundidad en aquello que se ha considerado más óptima para la organización en cuestión: Ubisa. No obstante, todas ellas guardan relación a los criterios que marcan los modelos teóricos previamente establecidos y el irremplazable vestigio que marcaría en el supuesto desarrollo integral de la metodología definida. Ya que, será ésta en una futura puesta en práctica completa, la que dotará de información y argumentos a las propuestas presentadas ante la organización en cuestión.

7.2. Nuestro modelo metodológico desplegado.

A través de este apartado, tras la inmediatamente anterior exposición del alcance, el presente apartado pretende explicar cómo se ha organizado su realización. Es decir, el detalle de cuál ha sido la metodología específica seguida finalmente hasta aterrizar en la propuesta expuesta en el Bloque V *“Propuesta de acción”*.

En este sentido, tras los primeros contactos con Ubisa y analizar la problemática y necesidades de la planta burgalesa, nos planteamos una metodología que poder llevar a cabo para así alcanzar los objetivos anteriormente explicados por este documento (*véase Punto 15. Objetivos generales del Trabajo Fin de Máster y la propuesta desarrollada*).

El primer paso fue analizar el concepto de *“empresa ideal del futuro”*. Es decir, dividir la llamada empresa ideal del futuro en varios puntos relevantes y posteriormente escoger aquellos que fueron considerados fundamentales para Ubisa. Dado que, tal y como nos fue previamente explicado, la planta industrial burgalesa busca adaptarse a las necesidades del mercado y sobretodo, encontrar cuáles van a ser las características de sus potenciales clientes, sabiendo así si efectivamente su organización está preparada para afrontar esta futura demanda y así poder organizarse ante ello.

Por tanto, con el objetivo de encontrar la carencia fundamental sobre la que posteriormente se basaría la solución a proponer ante la problemática de la organización, fueron escogidos los siguientes puntos:

- **Globalización.** Dado 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 en este sentido, una de las problemáticas principales para Ubisa es cómo poder adaptarse a esta nueva tendencia en curso.
- **Disposición al cambio.** Argumentando este punto bajo la perspectiva de que este es uno de los puntos débiles de Ubisa. Una organización con una respuesta lenta ante el cambio. En contraposición de la llamada “empresa ideal del futuro”. La cual ha de saber transformarse rápidamente, adaptándose y en ocasiones, anticipándose al cambio.
- **Orientación al cliente.** Debido a que uno de los puntos fuertes de UBISA es la cuidadosa y delicada relación con sus clientes. Por tanto se enfocó dicho análisis a los beneficios que podría ser reportados por ello a Ubisa en el futuro.
- **Cultura organizacional.** Refiriéndonos en todo momento en este punto a la personalidad y manera de ser de cada organización. Es decir, a aquellos significados compartidos de los miembros de la empresa que hacen actuar a ésta de una manera, bajo que no lo haría otra. Distinguiéndola por tanto de las demás.
- **Comunicación organizacional y estructura organizativa.** Ubisa considera que en épocas anteriores su comunicación no había sido la adecuada y por ello se tomaron medidas al respecto. Destacando en este punto la transparencia y credibilidad con los empleados y clientes como uno de sus puntos fuertes.

Además, actualmente Ubisa siente que su estructura organizativa está obsoleta, con lo que respecta a las empresas de su sector. Algo que podría estar acarreado diferentes problemáticas. Reflexionado de nuevo en torno al concepto de “empresa ideal del futuro” para así entender la capacidad de adaptación y líneas de acción destinadas a que Ubisa adopte todas o algunas de las características de

ésta.

- **Tendencias y estrategias para los modelos integrales de atracción, retención y fidelización del talento en las organizaciones del futuro.** Dada la dificultad en este sector para ocupar puestos clave, y el inminente gap de talento existente.
- **Tendencias actuales de liderazgo para las organizaciones del futuro.** Dado que ante cualquier modificación en la estructura organizativa de la empresa, será muy relevante analizar si esto ha de traer consigo un cambio de modelo de liderazgo propio de la compañía.
- **Responsabilidad social corporativa.**
- **La innovación y su introducción en el mercado.** Respaldada bajo los numerosos éxitos de innovación de Ubisa. Los cuáles han aportado valor añadido a la organización, aunque hayan sido rápidamente copiados por otras organizaciones.

Tras analizar “la empresa ideal del futuro”, y reflexionar sobre los puntos fundamentales para Ubisa de aquí a diez años, se determinó que el tipo de *estructura organizativa* supondría el eje fundamental del trabajo. Ya que este concepto es susceptible de quedar obsoleto en un mundo cambiante y globalizado. Especialmente en entornos muy jerárquicas que pudieran estar entorpeciendo la adaptación de Ubisa al medio actual.

Por todo ello, se consideró 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 de la importancia de mapas organizativos más planos y horizontales.

El objetivo de este segundo paso por tanto, es entender el tipo de estructura organizativa que podría ser adaptado a Ubisa y su aplicación dentro de la organización. Por tanto, tras lo anteriormente explicado, se comenzó por 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 con aquella información facilitada por la dirección de Recursos Humanos de Ubisa.

El objetivo fundamental de este paso es comprender los puestos encontrados en Ubisa, 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 esta compañía.

El último paso dado, ha sido el plan de acción, es decir, las propuestas organizativas individuales para Ubisa. Éstas han sido planteadas en relación a tres tipologías diferentes:

- 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 manejada sea capaz de solucionar la problemática actual del organigrama de Ubisa. El mismo que se encuentra actualmente segmentado en un alto número de capas jerárquicas, tras muchos años sin ser modificado.

Por tanto, una vez expuestos los distintos pasos seguidos hasta llegar a las distintas propuestas de estructuras organizativas que serán desarrolladas y explicadas con detenimiento en cada uno de nuestros trabajos individuales, se da paso al siguiente bloque remarcando que el proyecto aquí presentado versará sobre la fábrica organizada por procesos productivos.

BLOQUE IV. UBISA (Bekaert, 2014).

Ubisa es una organización industrial con sede situada en Burgos, que pertenece al sector manufacturero metalúrgico. Dicha compañía pertenece al grupo belga Beakert. Éste último, con una facturación de 4.100 millones de euros en sus ventas combinadas del 2013 y 3.200 millones de euros en ventas consolidadas, es líder mundial en soluciones avanzadas para la transformación y revestimiento del metal. Así como se trata del mayor fabricante mundial independiente de productos elaborados de alambre de acero.

Bekaert, grupo industrial donde se enmarca la plata burgalesa Ubisa, es una compañía global con casa matriz en Bélgica, fundada en 1880 en ese mismo país, registrada en la Bolsa de Valores Euronext Bruselas. Además, dicha empresa emplea 27.000 personas en todo el mundo, para atender así a todos sus clientes. Los cuales se encuentran repartidos por 120 países.

Continente	Número de empleados	Ventas combinadas
Norteamérica	1.600	548 millones de euros
Latinoamérica	7.800	1.534 millones de euros
Europa	5.800	1.028 millones de euros
Asia Pacífico	11.200	1.001 millones de euros

Tabla 2. Datos del Grupo Bekaert en cuanto a empleados y cifras de ventas combinadas (Beakert, 2014).

8. Línea especializada de producto.

La línea específica de producto, está protagonizada por aquellos productos donde Bekaert opera como proveedor líder. Por ejemplo, en productos de cables de acero para el refuerzo de neumáticos. Y es que según los datos, uno de cada cuatro neumáticos en el mundo tiene cable de acero Bekaert. Además de las fibras de acero Dramix, utilizadas para reforzar más de cinco millones de metros cúbicos de hormigón cada año (Beakert, 2014).

Además de ello, el Grupo Bekaert actúa como proveedor en distintas actividades comerciales y todo tipo de mercados. Que van desde la propia industria automotriz y empresas de servicios públicos, hasta el sector dedicado a la construcción y los equipos pesados (Beakert, 2014):

- Alambre para corchos de champagne.
- Alambres revestidos de nailon, como el alambre de encuadernación.
- Alambre perfilado para refuerzo de tubos flexibles.
- Cable de acero para el refuerzo de neumáticos radiales.
- Fibras de acero para aplicaciones textiles, de filtración y de plásticos conductores.

9. Principios básicos de la compañía.

Éstos responden al lema "*better together*". El cual, según la compañía, es capaz de resumir la cooperación que se ha de llevar a cabo entre Bekaert y sus socios comerciales. Ayudando así al crecimiento de su modelo de negocio y cumpliendo con las necesidades empresariales tanto en el corto como el largo plazo (Beakert, 2014).

En esta línea, el éxito ha venido precedido por el cuidado de la calidad de sus productos y el trato desplegado hacia sus colaboradores. Además desde una perspectiva específica y más localizada en materia de gestión, existe una alineación flexible de cada planta industrial con la doctrina global de la compañía. Lo cual conduce al funcionamiento autónomo de cada planta y a la definición de procesos de cambio exhaustivos en alguna de ellas mediante criterios propiamente operativos y centralizados en la especificidad social, cultural, económica y tecnológica de cada planta.

Por tanto, ante el nuevo cambio en el entorno competitivo del sector y dada la necesidad de evolución interna de la compañía y en concreta de la planta industrial Ubisa, este proyecto propondrá ideas para dar comienzo a los procesos internos de ésta. Sin perder los valores de la compañía, cuidando más que nunca el capital humano, desarrollando el talento dentro de la organización, y adaptándose a los requerimientos sociales de un mundo laboral en el que podemos encontrar hoy tres generaciones diferentes trabajando en un mismo contexto. De manera que puedan integrarse dichos factores de influencia en un enfoque estratégico para el negocio de Ubisa. Especialmente en momentos de adaptación a un mercado cambiante, globalizado y fuertemente competitivo, a través de la reorganización de los procesos y de rediseño del modelo organizativo.

Todos los datos del punto titulado "Ubisa" extraídos de la página web oficial del Grupo Beakert.

10. 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 y los 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.

En este sentido, la expansión y el desarrollo de esta industria ha venido precedida en los años pasados por una alta competitividad del producto español. Cuyas características pueden ser resumidas en un precio y calidad muy competitivos. Aunque por el contrario, dicho crecimiento se ha visto decelerado a causa de la altísimas competitividad en costes de las naciones del continente asiático, así como por la falta de recursos económicos que estos ha provocado en las compañías dedicadas al sector manufacturero metalúrgico en el territorio nacional. Obstaculizando su modernización a través de las grandes dificultades de éstas para incorporar nuevas tecnologías o nuevos procesos productivos. Así como manifestando un baja inversión en I+D, que podría suponer origen o consecuencia de dicha casuística, y la resistencia al cambio a nivel organizacional, dado las características demográficas del actual mercado laboral.

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.

Dicha necesidad puede, por ejemplo, verse reflejada en una de los grandes retos actuales del sector: los cambios de producto. Un concepto que ha cambiado de forma drástica con la acelerada mejora tecnológica, y donde a pesar del estancamiento de la demanda en países desarrollados, y que está exigiendo a las empresas del sector a incorporar modelos productivos (Lleonart, P.; Garola, A.; Vélez, G.; Fabregat, V.; Arús, J.M.; González, E. y Suárez, C., 2014) y organizativos diferentes, más adaptativos a través de mecanismos que les permitan adecuarse a las cada vez más cortas tendencias de consumo, así como a los cambios socio-demográficos experimentados.

En este ámbito, el estudio “*European Trend Chart on Innovation*” (European Commission, 2014 citado en Lleonart, Garola, Vélez, Fabregat, Arús, González y Suárez, 2014) muestra las particularidades de la innovación en la industria en general y destaca a su vez el elevado porcentaje de innovación que se genera en la propia empresa y la baja proporción de patentes y diseños registrados frente a las marcas registradas. Por tanto, tomando como referencia dichos datos, y 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.

BLOQUE V. PROPUESTA DE ACCIÓN.

En el presente bloque se realiza una descripción del entorno inmediato al comienzo del proyecto, como antecedente para el desarrollo posterior de la planificación del servicio ofrecido a Ubisa. Es decir, se muestran alguna de las analíticas que en un proyecto de consultoría sin influencias académicas, derivarían directamente de la aplicación del método anteriormente descrito, de manera que consigamos alcanzar los objetivos propuestos por el proyecto y por tanto, por la compañía.

No obstante, en este sentido, destacando de nuevo las características del presente Trabajo Fin de Máster y el alcance temporal del mismo, se apunta que el presente bloque definirá las características del rediseño organizativo propuesto, sus beneficios, inconvenientes y desde un punto de vista teórico, las posibles dificultades resistencias al cambio que podrían surgir en su implantación, ya que no se ha podido llevar a cabo el desarrollo integral de este proyecto de consultoría, con un exhaustivo análisis inicial y la posterior implantación, evaluación y definición de mejoras o medidas correctivas sin atender contra la visión y los objetivos planificados por el proyecto inicial.

11. Las lógicas del cambio.

No puede eludirse que el concepto de producción se ha convertido hoy en un sistema mucho más complejo (Amendola, 2012; Ketokivi y Schoroeder, 2004), donde las demandas de los clientes y las circunstancias del entorno varían de forma constante.

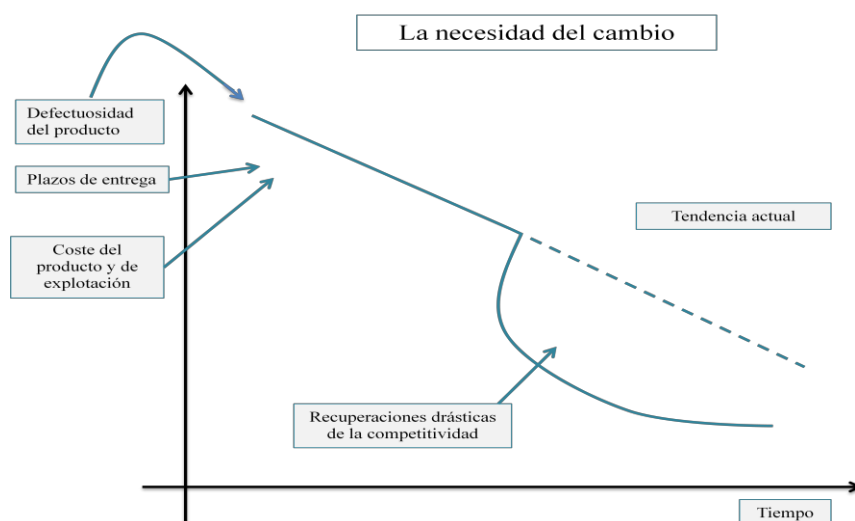


Figura 7. Gráfico representativo de la necesidad histórica de cambio en la producción.

En este sentido, hace un siglo las compañías consideraban los recursos materiales como el activo más importante. Éstas necesitaban una alta capacidad y carga de trabajo para continuar creciendo. Especialmente si hablamos de aquellas compañías cuya actividad productiva se componía principalmente de trabajos de carácter intenso y rutinario. Estos puestos eran en su gran mayoría fácilmente intercambiables y en ellos el trabajador individual adquiere un bajo poder, una alta incapacidad creativa y de toma de responsabilidades, lo cual conducía a la motivación por la sindicalización. Éstos por tanto, quedaban relegados por detrás de los recursos naturales y los proveedores de capital en el orden de priorización económica (Martin, 2014).

En 1960 el status quo comenzó a cambiar con un extraordinario florecimiento del trabajo creativo. Éste requería un juicio independiente por cada empleado y la toma de decisiones. Lo cual mostraba la llegada de la llamada “economía del talento”. Entonces, el porcentaje de trabajos creativos tan sólo rondaba el 16% (tan sólo 3 puntos por encima del porcentaje en los 50 años anteriores). Esta cifra se ha duplicado en los últimos 50 años hasta alcanzar el 33% en el año 2010 (Martin, 2014).

Todo ello provoca nuevas prácticas por parte de las organizaciones y sus integrantes, como por ejemplo, rediseños como el modelo organizativo presentado. El cual distribuye y coordina la fuerza laboral por equipos integrados en procesos. En este punto entran en juego todas las características de los modelos teóricos expuestos; así como las nuevas tendencias y realidades del sector industrial. Y es que en él, la organización del flujo de trabajo y los mecanismos de coordinación suponen algunos de los ámbitos de mayor importancia para ser competitivo en los mercados.

Actualmente, la lucha competitiva a la que se enfrentan las organizaciones obliga a la consecución de los objetivos más ambiciosos y retadores (Amendola, 2012). En este sentido, el tema tratado en este bloque trata de explicar cuáles son éstos, así como de definir el por qué y el cómo de este proyecto, del cambio que sus propuestas suponen.

En una situación de competitividad global, para seguir operando en el negocio es necesario que el concepto de cambio se desarrolle de forma continua dentro de la organización (Amendola, 2012). Dicha tendencia orientada a la mejora continua requiere de un entorno donde el circuito habitual supone la interacción encadenada y

ordenada entre problemas, necesidades, respuesta, feedback, y de nuevo vuelta en dicho bucle.

Tradicionalmente, debido a las continuas evoluciones tecnológicas que han marcado el devenir de estas últimas décadas, las prácticas empresariales en el sector industrial y manufacturero han definido y desarrollado el concepto de mejora únicamente a través del impulso de la sofisticación y actualización de sus sistemas tecnológicos y de control. Llevando este hecho al caso concreto del Grupo Bekaert, para ofrecer permanentemente a los clientes las soluciones más innovadoras y asegurar de esa manera la posición de liderazgo tecnológico de la compañía, la investigación y el desarrollo han adquirido un carácter de cada vez mayor importancia dentro de la organización (Bekaert, 2014 bis II).

En este sentido, los investigadores e ingenieros de la compañía han utilizado durante años el conocimiento de los mercados, productos y procesos, para ofrecer una ventaja competitiva en el mercado. Y por tanto lograr los mejores resultados posibles. Definiendo que la innovación orientada al cliente es una ventaja que ayuda a Bekaert a adelantarse a la competencia, a través de (Bekaert, 2014 bis II):

- Equipo internacional de I+D compuesto por 700 investigadores en Bélgica y China. No directamente en la planta española de Ubisa.
- Inversión anual de 90 millones de euros en I+D.
- Inversión de 4 millones de euros en emprendimientos corporativos.
- Cartera tecnológica superior a 1.500 patentes.

No obstante, a pesar de dicho afán innovador, las mejoras de la sofisticación y actualización de los sistemas tecnológicos y de control a menudo suponen consistentes inversiones de tiempo y dinero en las organizaciones, y a su vez en muchos casos pueden suponer un factor determinante en la velocidad de dicha mejora, ya que es previsible que ésta puede venir dada exclusivamente por las inversiones económicas realizadas. Por lo que, dicha política evolutiva supone a fecha de hoy, en el marco de recesión actual, una medida, no sólo poco ágil, sino también insostenible. Lo cual obliga a compañías como Ubisa a explorar otras soluciones que le conduzcan a operar de forma diferente.

Al respecto, las demandas de un cliente muy diferente y exigente han sido el factor determinante que ha conducido a las organizaciones a tomar como referencia aquellos sistemas que proponían la evolución y venta de los productos desde una perspectiva inversa a la antigua. Siendo ahora, las exigencias de éste las cuáles suponen el motor de demanda de productos/semiacabados en las diversas etapas del proceso productivo, sea cual sea el sector. Determinando un flujo de información de abajo a arriba que permita establecer una modalidad de gestión de la producción destinada al servicio del cliente.

Es entonces que, conceptos como calidad en los productos y servicios ofrecidos, así como la eficiencia, entendida desde los conceptos de productividad y costes, irrumpen con fuerza en los requerimientos a los que está sometida organización. Y es que, toda propuesta que pretendamos realizar en este apartado ha de perseguir los dos puntos esenciales que soportan el modelo del Lean Manufacturing (Ketokivi y Schoroeder, 2004): mejora continua para la aportación de máximo valor a los clientes y utilización de los mínimos recursos. Para así, crear un modelo de gestión que presente un flujo capaz de operar de forma diferente a la fabricación tradicional. Asegurando una producción mayor y mejor, y utilizando en este empeño los mínimos recursos necesarios, en cuanto al coste del producto y su explotación.

Por tanto, tal y como comentábamos anteriormente, para conseguir dichas mejoras competitivas, esta vez sin la ayuda de radicales innovaciones tecnológicas iniciales y de proceso productivo, el proyecto de cambio ha de incidir sobre los siguientes puntos básicos:

- Competencias.
- Comportamientos.
- Mecanismos de explotación.
- Procesos industriales.
- Delegación de responsabilidades.
- Implicación de las personas de la organización.

Todo ello habrá de conducir de forma intrínseca a dejar a un lado la tendencia, política o cultura conservadora que incita a las compañías a “*jugar sobre seguro*”, empoderando a los equipos de trabajo, fomentando la toma de decisiones, impulsando que piensen en

grande, estableciendo objetivos ambiciosos y provocando que actúen con valentía. Haciendo de la iniciativa, proactividad y el compromiso por la mejora continua algunos de los principales valores de la organización y construyendo un nuevo modelo organizativo capaz de mejorar las tasas de rendimiento por encima de los estándares que marcan las cotas productivas fijas de modelos anticuados. Y es que, retrocediendo al aspecto más conceptual del modelo organizativo expuesto a continuación, las personas que componen los equipos de una organización, serán en un futuro próximo el verdadero motor de los mecanismos de mejora y su contribución comprometida con los beneficios de la organización generará un impacto excepcional (Morrison, 2014).

12. 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, aunque el alcance de este trabajo no contempla el imprescindible diagnóstico previo a cualquier intervención de consultoría organizacional, 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* (o potencialidades), *Oportunidades*.

	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 3. 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 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 4. Análisis CAME de Ubisa.

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 en primer lugar cómo el conocimiento de aquellos sucesos del pasado que por su relevancia puedan tener repercusión en el presente de la organización. En segundo lugar, como la identificación de aquellos hechos relevantes que explican la situación actual, y que a la vez, previsiblemente, repercutirán en el futuro. Así como, en último lugar, la previsión de futuro que establecen las tendencias y demandas.

De manera que, en conclusión, se determine que el proceso de adaptación consiste en la implementación de un nuevo e innovador 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.

13. Planteamiento del problema.

En base a las conclusiones que se extraen del análisis de la compañía que el alcance de este proyecto permite, y relacionadas con las características específicas del trabajo descrito, dentro del marco de competencias que corresponden a esta académica labor de consultoría, queda claro que los planes y programas desarrollados han de estar muy centrados en el fomento de entorno productivo más eficiente y participativo, así como construir la base de éste, tal y como describe su lema corporativo “*better together*”. Es por esto que es, por tanto, toda propuesta llevada a cabo en este documento debe responder y reflejar bien los contenidos expuestos en los elementos estratégicos de Ubisa, alineados ellos con el Grupo Bekaert.

Entrando en detalle, tras las conversaciones iniciales con la compañía, esta circunstancia deja entrever la clara necesidad existente en las zona media de la pirámide organizativa (Mintzberg, 2001) de emponderamiento, autonomía y grado de participación en las mejoras y toma de decisiones. Lo que conlleva modernizar la el modelo organizativo respecto a las tendencias actuales del entorno socio-demográfico, adaptando éstas a la grandes carencias detectadas en los entornos industriales desde tiempos del Fordismo. El cual, por su tendencia estandarizada, genera un vacío en el fomento base de la participación, el desarrollo profesional y personal, así como el compromiso y la proactividad de quienes componen la planta industrial de Ubisa. Hecho que de no ser así, posiblemente imposibilitaría el acceso al alto nivel de rendimiento y eficiencia organizativo a través de la adaptación cultural, tecnológica y a nivel de gestión de quienes hoy conforman Ubisa, y aquellos que en futuro formarán parte de las plantillas de la compañía.

Además, el modelo actual desarrollado en materia de alto rendimiento muestra evidentes limitaciones que sugieren su remodelación estratégica, de arriba abajo, con el fin de dar respuesta a las necesidades que de las propias carencias brotan.

- El modelo organizativo se quedará desactualizado y dejará de responder en un futuro próximo al estándar universal, al quedar fuera de la demanda de las nuevas generaciones.
- Existen unos bajos niveles de participación del colectivo.
- Es un modelo agresivamente selectivo con el reporte de la actividad y las mejoras en el proceso productivo, debido a las fuertes lagunas encontradas dentro de la propia pirámide y el alto número de escalones verticales dentro del organigrama actual de Ubisa.

Pero, además de éstas, existen otras razones que justifican el cambio de modelo organizativo, así como la definición de políticas diferentes en materia de alto rendimiento y mejora continua.

- La situación económica actual y la falta de optimización de recursos obligan a recurrir a las medidas organizativas.
- Ante la situación económica actual y la falta de optimización de recursos, se requiere un modelo organizativo y cultural más adaptativo y flexible ante cambios futuros y nuevas implantaciones, a todos niveles.
- Falta de existencia de un plan conjunto sobre mejora continua, para optimizar los recursos y orientar la mejora de los resultados de una manera coordinada.
- Red básica de procesos, a nivel general, pero insuficiente para el alto rendimiento deportivo.
- La falta de adecuación de la organización vigente a las tendencias de nuevas generaciones, poniendo el foco en la detección del talento y la batalla contra la escasez de éste en la futura crisis del talento (Boston Consulting Group, 2014).
- Mejorar la coordinación, articulación y control de los recursos y apoyos al proceso productivo.

Por tanto, y aunque los resultados de la compañía actualmente sean positivos; específicamente en relación al proceso de mejora continua, conviene formalizar éstos, a través del esfuerzo coordinado de todos los agentes e instrumentos, estratégicos y operativos dentro de Ubisa, que tienen que ver con el aspecto organizativo. Ya que no existe una propuesta reciente que defina la política y estrategia deportiva a implantar.

14. Relación necesidad-estrategia en Ubisa-Bekaert.

Planificar no es otra cosa que sistematizar de forma previa los objetivos y políticas de una organización en planes y programas de acción. En este sentido, podemos decir que la planificación es una disciplina integral que conduce a la búsqueda de nuevos horizontes, para la construcción de nuevas realidades con base en el análisis y la práctica de los proyectos viables, gracias a herramientas tan valiosas como la posibilidad del cambio.

En el caso concreto de este Trabajo Fin de Máster, trataremos y desarrollaremos la planificación del rediseño organizacional en base a aquellas estrategias y conjunto de tácticas que tienen la probabilidad de alcanzar los objetivos de Ubisa. Teniendo en cuenta la información a la que tenemos acceso.

Como bien dice Covey (1997): *“Para un velero sin rumbo, cualquier viento es favorable”*, ya que aquel que no fija objetivos, evidentemente no corre el riesgo de no cumplirlos, aunque tampoco alcanzará el éxito (Martínez y Gutiérrez, 2005). En este ámbito, todo proyecto es un documento cuya elaboración obliga a plantear ciertas incógnitas acerca de nuestra organización, en este caso Ubisa. Y a su vez nos invita a reflexionar una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado. Y es que este ejercicio propio de la buena gestión permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer y al camino que deben recorrer en el futuro las diferentes organizaciones a través de sus planes de acción para adecuarse a los cambios y a las demandas de un entorno cambiante, y así lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2011).

Desde un punto más metodológico, según Dess y Lumpkin (2003) se entiende por plan que responde a la estrategia de la organización al *“conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”*. Definición que conduce al previo y exhaustivo diagnóstico que no ha podido ser abordado dentro de la Ubisa, facilitando el análisis de los aspectos claves que incidirán en la planificación, gestión futura del proyecto de rediseño organizativo y su éxito en base a la situación actual.

Por tanto, a la hora de plantear un proyecto de las siguientes características, tal y como ya ha sido destacado y lo será, como consultores debemos ser capaces de adaptarnos a las características, demandas y necesidades de Ubisa.

En este sentido, resultará imprescindible mencionar la visión, misión y los principios de Ubisa y por tanto Bekaert (Bekaert, 2014 bis):

Visión (Bekaert, 2014 bis).

“En Bekaert, nos centramos en el crecimiento rentable y sostenible. Hacemos esto en todo el mundo de forma responsable y profesional:

- *Al implementar nuestra estrategia de liderazgo tecnológico y de mercado en todo el mundo, en los mercados y segmentos comerciales en los que participamos activamente,*
- *Al trabajar para lograr el éxito conjuntamente con nuestros clientes, proveedores y otros socios comerciales, dentro de nuestra organización y en las distintas divisiones y regiones”.*

Misión (Bekaert, 2014 bis).

“Queremos:

- *Proteger el futuro de nuestra empresa a través del crecimiento rentable y sostenible;*
- *Que nos reconozcan como líder mundial en nuestros segmentos comerciales seleccionados y ofrecerles a los clientes, como su proveedor preferido, productos y servicios innovadores y de alta calidad; y*
- *Mantener nuestra posición como empleador elegido por desarrollar el mejor talento al brindar oportunidades de crecimiento profesional e incentivos competitivos, de manera que reflejen el valor que le damos a la diversidad global”.*

Principios (Bekaert, 2014 bis).

“Creemos que:

- *Nuestra fortaleza como empresa proviene de las relaciones duraderas que creamos con nuestros clientes, proveedores y otros socios comerciales, con un claro enfoque en la creación de soluciones de beneficio mutuo;*
- *Satisfacer permanentemente las expectativas de los clientes es la base de nuestro crecimiento;*
- *Nuestra gente marca la diferencia: la resiliencia, confianza e integridad que demuestran en su trabajo diario generan el poder que necesitamos para cumplir nuestra misión;*
- *Nuestro enfoque en la innovación y nuestra búsqueda implacable de la excelencia operativa nos dan una ventaja competitiva,*
- *La sostenibilidad también se origina en la forma en la que asumimos completamente la responsabilidad por el impacto de nuestras operaciones en el medio ambiente y la sociedad”.*

Valores que definen actualmente a Bekaert (Bekaert, 2014 bis).

- **“Resiliencia.** *Capacidad de ser más fuerte después de una recaída y aprovechar las oportunidades con un impulso positivo”.*
- **“Confianza.** *Confianza en las fortalezas propias y la de los otros, y el respeto mutuo entre los colegas o socios”.*
- **“Integridad.** *Condición para construir y ganar confianza. La honestidad y la equidad caracterizan al verdadero profesional, es decir, con el colega o socio con el que queremos trabajar”.*

Además de ello, en el afán de ensalzar el valor de los principios básicos *“better together”*, el nuevo modelo organizativo propuesto se ha de diseñar con la vista puesta en la búsqueda de un objetivo compartido por Bekaert y sus más de 27.000 empleados. Por ejemplo, un crecimiento rentable y sostenible (Bekaert, 2014 bis). Aunque en este sentido, lo realmente importante supone el hecho de compartir y hacer tomar parte a dichos 27.000 empleados en el devenir futuro de la compañía.

Es por tanto que, cualquier proyecto o iniciativa a emprender dentro de la Ubisa y Bekaert han de potenciar los mensajes anteriormente expuestos por la visión, misión, principios y valores, así como estar íntimamente alineados con los mismos. Evitando la creación de brechas entre las prácticas operativas del día a día y la planificación de estrategia e ideales desde la cumbre estratégica de la misma. Reflejando en toda propuesta los mensajes principales su visión, misión, principios y valores de Ubisa: relaciones duraderas, innovación de alto impacto, excelencia operativa y exitoso trabajo en equipo (Bekaert, 2014 bis). Generando así propuestas que alimenten el concepto estratégico fundamental transmitido por Bekaert que dicta la elevación de la calidad y la cooperación a un nivel extra, más elevado a los estándares. Contribuyendo así, como consecuencia, al logro de los objetivos y las metas de todos los stakeholders (Bekaert, 2014 bis). Pues ese aire de sostenibilidad en el futuro será el móvil que conducirá a Ubisa y Bekaert a una posición de liderazgo en su mercado (Bekaert, 2014 bis).

15. Objetivos generales del Trabajo Fin de Máster y la propuesta desarrollada.

Los objetivos que guían el diseño de la presente propuesta y este documento son:

1. Definir un nuevo mapa organizacional para Ubisa, a través del cual se defina la nueva estructura de la organización.
2. Buscar la horizontalidad y simplicidad del organigrama actual, a través de la eliminación de duplicidades en el modelo organizativo.
3. Homogeneizar líneas de trabajo y favorecer la excelencia de las operaciones.
4. Impulsar el aumento de la productividad a través de una simplicidad del organigrama.
5. Generar un foro de mejora continua en calidad y costes.

Por lo tanto, el nuevo modelo organizativo deberá ser capaz en Ubisa de:

- Organizar los procesos internos basándonos en las prácticas más innovadoras y los valores que han de definir en un futuro a la compañía, centrándonos en cuidar el capital humano, desarrollando un modelo organizativo más participativo y adaptativo, y extrapolando todo ello a la realidad, características y requerimientos del sector manufacturero metalúrgico.

- Mejorar la calidad y el diseño de los productos, incorporando nuevas plataformas participativas para penetrar en el competitivo mercado globalizado.
- Contar con una administración eficiente, ágil y más horizontal que permita optimizar el uso de los recursos y tiempo para poder posicionar a Ubisa en el mercado como líderes en preferencia del consumidor.
- Desarrollar estrategias y mecanismos adecuados a las características de producción pertinentes, que permitan la producción de productos en escalas apropiadas a los grupos de trabajo identificados.

16. La propuesta. La fábrica integrada/conectada y organizada por procesos.

En el contexto del sector industrial y manufacturero tradicional, la lógica funcional ha estado siempre por encima del proceso. Es decir, las optimizaciones de la gestión se perseguían dentro de cada una de las funciones desempeñadas en el proceso de producción. En cambio, en el afán de ser más eficientes y mejorar la calidad, el concepto de fábrica integrada por procesos asume una preferencia lógica por el proceso productivo sobre la de las funciones individuales. Lo cual quiere decir que, aquellas optimizaciones a llevar a cabo a nivel de gestión, se persiguen a través de la coherente integración de las diferentes aportaciones de cada una de las funciones o entidades profesionales que operan a lo largo de la estructura organizativa.

Por tanto, se toman como referencia en dicha integración los niveles de grupos integrados, el área operativa y la propia planta, para eliminar actividades que anteriormente, no sólo no aportan agilidad y coordinación al modelo organizativo, sino que no agregan valor en las operaciones. Alcanzando así resultados inmediatos en cuanto a eficiencia, productividad, competitividad y rentabilidad.

16.1. El origen del modelo en las organizaciones.

En base a las conclusiones que pueden extraerse del escenario actual (*véase Bloque I. Fundamentación teórica*), puede entreverse la importancia de desarrollar e implantar un modelo organizativo que fomente el mayor rendimiento de la firma. Siempre y cuando

las prácticas utilizadas se proyecten desde una perspectiva estrechamente alineada con el marco estratégico que define a la entidad en cuestión.

Por tanto dentro del concepto de organización integrada/conectada la empresa adquiere un carácter amplio donde se suprime la cadena de valor por una red de valor agregado donde interactúan equipos auto-dirigidos y de alto desempeño organizados dentro del modelo estructural/administrativo por procesos. Materializando así el enfoque sistémico de las organizaciones que ya han sido llevado a cabo por organizaciones como las del sector automovilístico (Spear y Bowen, 1999). Teniendo en cuenta que el diseño de procesos de alto valor agregado, supone un cambio importante en la forma de realizar el trabajo y por tanto en las personas y la cultura de la organización.



Figura 8. Evolución industrial y origen del modelo en las organizaciones.

En este sentido, la propuesta de rediseño organizacional y las líneas de acción que ha de componer la intervención puesta en práctica en Ubisa para llegar hasta la misma, ha de hacer frente a las limitaciones que puedan sugerir la remodelación estratégica de dicha organización, justificando el cambio de modelo a través de la definición de una serie de objetivos que den respuesta a las necesidades que brotan de las propias carencias actuales, o al menos de los áreas susceptibles de mejora (dado que el alcance del presente proyecto no ha permitido realizar una etapa de análisis) en la lucha por la competitividad en los mercados. Éstas podrían ser las siguientes:

- Mejor servicio al cliente.
- Mayor calidad del producto.
- Coste del producto y de explotación.
- Seguridad del entorno e higiene.
- Participación y compromiso.
- Clima laboral.

16.2. Características.

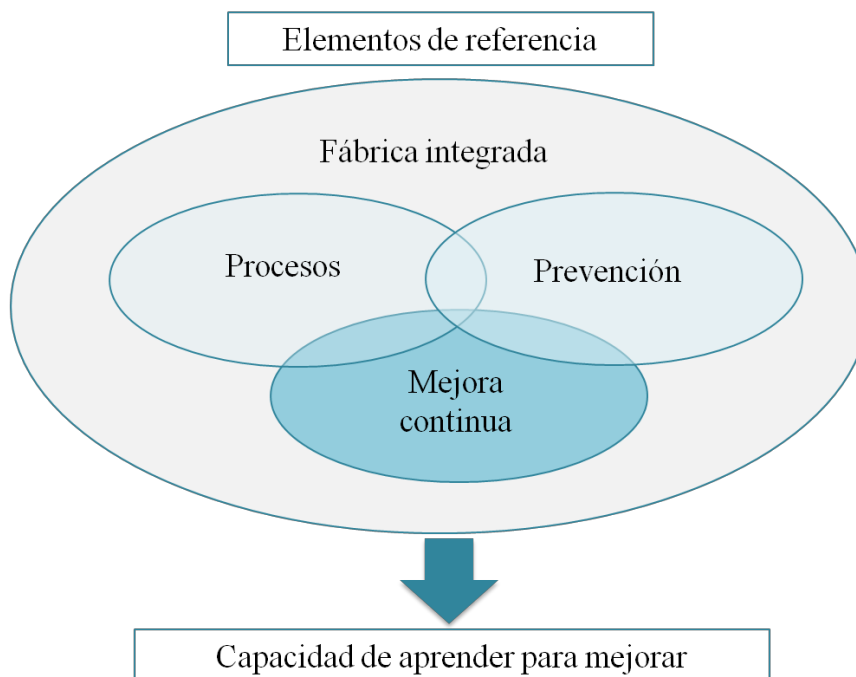


Figura 9. Elementos de referencia del modelo organizativo.

Tal y como fue mencionado anteriormente, la optimización global dentro de un modelo organizativo que base su propia gestión en procesos, presenta unas particularidades que se asientan directamente en los siguientes cinco pilares:

- Grupos profesionales integrados por cada proceso de la cadena productiva.
- Gestión menos burocrática y más ágil.
- Reporte integrado por procesos.
- Trabajo en equipo.
- Mejora continua a nivel productivo y organizativo.

Esta nueva organización del trabajo tiende a suprimir la inflexible distribución de las actividades del proceso productivo por competencias y servicio. De manera que el equipo encargado de uno de los procesos desempeñará funciones que van desde la propia programación, preparación y conservación de los recursos materiales utilizados para transformar los productos, como los propios controles de calidad de dicho semiproducto (cada fase) o producto final.

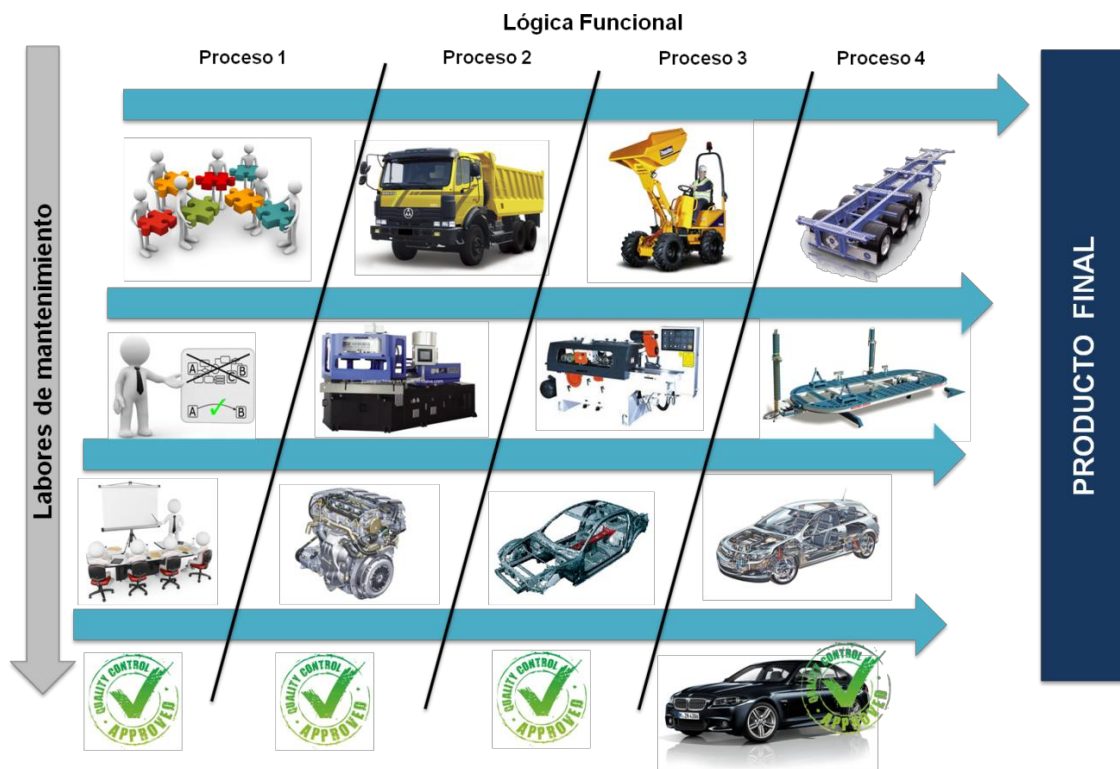


Figura 10. Ejemplo de lógica funcional del proceso productivo integrado.

Por tanto, es el grupo integrado al completo el que gestiona directamente el proceso productivo de un área o división en concreto, y reporta al gerente encargado de dicho proceso productivo específico. El cual a su vez depende jerárquicamente de la Dirección de la compañía. De manera que este tipo de reporte favorezca:

- La proactividad en los procesos de mejora continua.
- La horizontalidad del organigrama. Reducción de los niveles jerárquicos del organigrama.
- Identificación de un líder funcional del proceso en quien focalizar todo lo referente al mismo.
- La optimización de los procesos y la mejora de la eficiencia.

- Las ambiciones de Ubisa en la Gestión de Calidad Total. De manera que cada área de Bekaert, cada proceso y cada empleado comparta las mismas metas para lograr altos niveles de Gestión de Calidad Total, el Total Quality Management (Bekaert, 2014 bis).

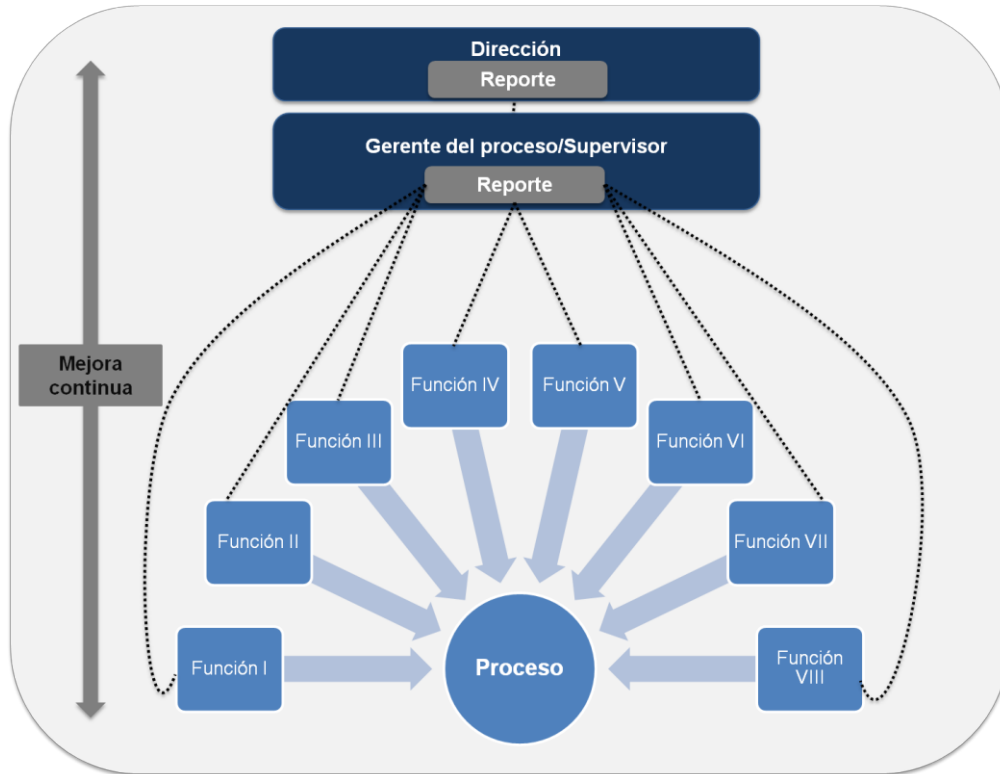


Figura 11. Mecanismo de reporte y mejora continua del proceso productivo integrado.

Mediante el citado mecanismo mando y de reporte, se establecen diferentes columnas operativas a lo largo del proceso productivo integral. Las cuales se alimentan de las competencias y recursos que la organización pone a su disposición.

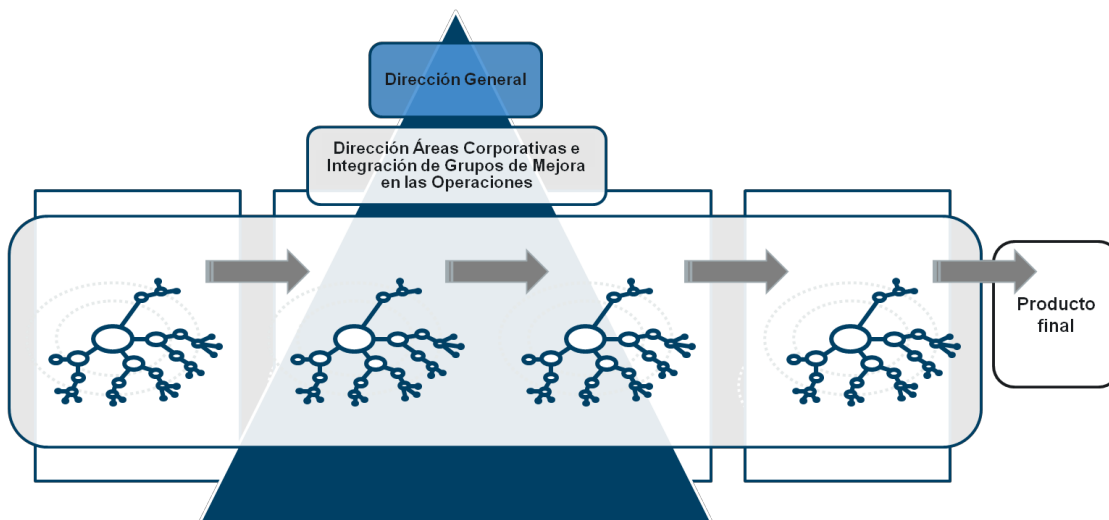


Figura 12. Columnas operativas en el proceso de producción.

Dichas columnas operativas buscan la satisfacción del cliente a través de tres máximas fundamentales; mejor servicio, mayor calidad y mínimo coste. En este sentido, las modalidades operativas y el campo de acción de un grupo integrado han de ir desde la producción, organización, seguridad, hasta la utilización de los materiales y su flujo, la eficiencia de los recursos, la gestión en base a los indicadores definidos, y la calidad del producto obtenido. Aunque, desde mismo modo en el que su actividad fundamental es el mantenimiento de la actividad productiva, su labor tiene un marcado foco sobre la mejora continua de todos aquellos procesos que caen bajo su amparo, según los postulados de este modelo organizativo. E incluso en ocasiones, sobre las actividades de capacitación y desarrollo de los miembros de dichos grupo operacional integrado.



Figura 13. Estructura organizativa del modelo propuesto.

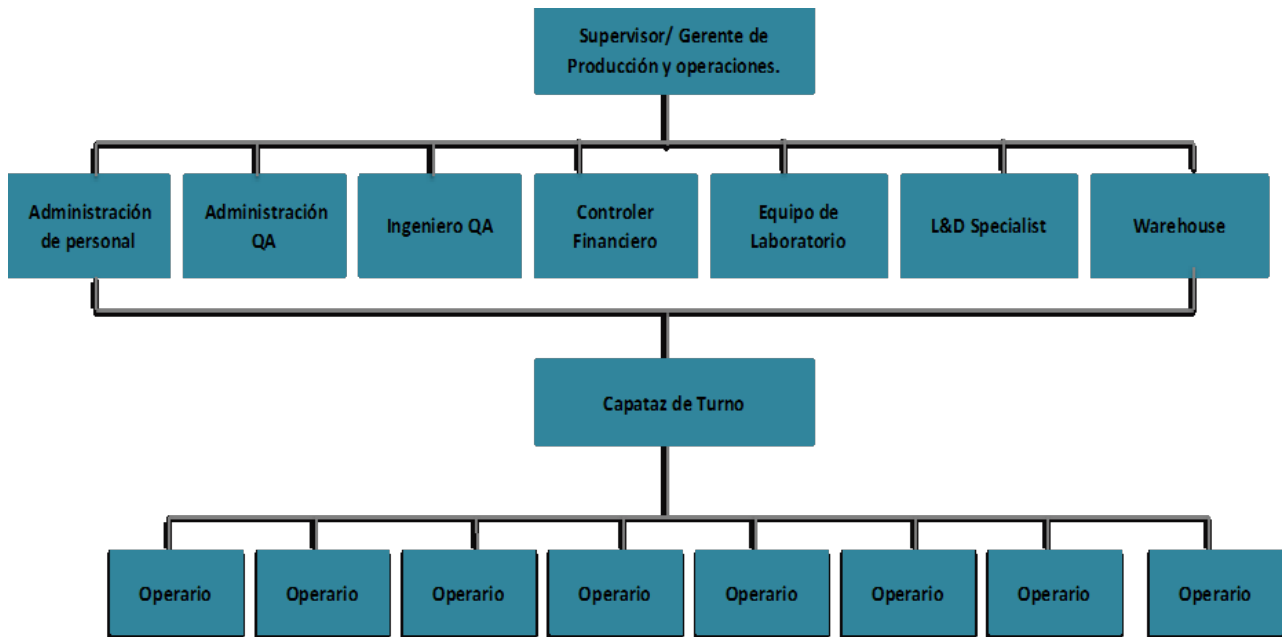


Figura 14. Estructura organizativa del proceso productivo integrado.

16.3. Requerimientos y cometidos profesionales de cada unidad de proceso.

Implantar un modelo integrado de proceso productivo supone asumir un modelo organizacional donde la nueva estructuración del trabajo y su coordinación tiende a eliminar el aspecto más rígido de la antigua distribución de trabajo por servicio, asignando, como ya fue mencionado anteriormente, el proceso de principio a fin (*véase Punto 16.2. Características*). Dejando a cargo de ellos todas las tareas que forman parte del proceso.

En este punto se van a definir los cometidos profesionales de la unidad, diferenciando en ello la labor general del Gerente del Proceso, así como el rol general del equipo. Puesto que, en función del proceso la descripción de los puestos de trabajo cambiaría según los requerimientos que implica.

No obstante, se definirán las competencias tomando en cuenta, o al menos un realizando un acercamiento, a los tres grupos organizativos propuestos por Mintzberg (2001): cumbre estratégica y línea media por un lado, más el grupo operativo. Dado que en rasgos generales, pueden definirse éstas en función del tipo de trabajo realizado, de la organización de las tareas y los diferentes mecanismos de coordinación entre puestos de trabajo, equipos, grupos integrados de proceso e incluso productos.

16.3.1. Rol/Competencias de cada unidad/grupo integrado de proceso (columna operativa).

El área operativa que compone cada unidad de proceso o columna operativa está basada en un equipo caracterizado o formado por su producto/semiproducto finalizado. El cual supone el fin último de ésta. De manera que permita establecer KPI's muy localizados de cada parte del proceso, gracias a la planificación y gestión económica de los recursos para llegar a dicho producto/semiproducto utilizando la herramienta básica del trabajo en equipo.

En este sentido, para ilustrar la autonomía del desempeño general de cada unidad de proceso, basta con mencionar el buen ejemplo que supone el mantenimiento. El cual incluso pasa a convertirse en un servicio corriente asumido por el equipo integrado del proceso, reduciendo así la carga y responsabilidad de los equipos de mantenimiento central para intervenciones con una alta especialización requerida.

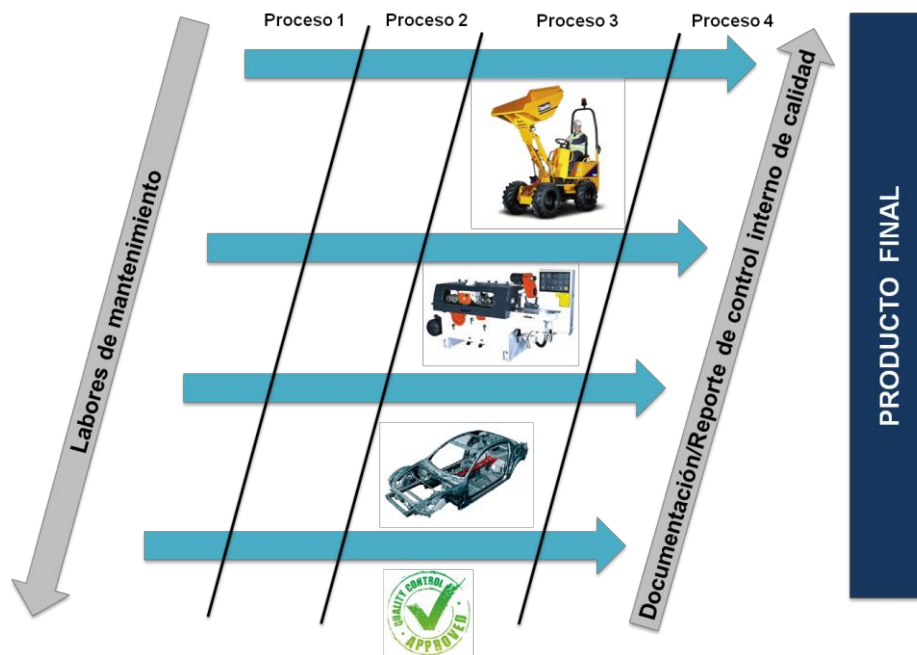


Figura 15. Lógica funcional de un proceso específico dentro de la cadena productiva integrada.

Por tanto, será la unidad integrada del proceso aquella que posee la capacidad especial para la fabricación del producto en base a la composición de los quipos, la metodología y organización del flujo interno, las instalaciones y la propia calidad del producto. De forma que se implante de forma exitosa el presente modelo en la realidad industrial destacada.

El fin último de esta agrupación de responsabilidades y competencia sobre el producto/semiproducto final resultante del proceso permitirá al grupo de cada proceso valorar objetivamente la calidad del producto con una serie de indicadores definidos, y así aportar a la organización en su conjunto a una mayor velocidad de reacción ante desviaciones en el producto. De manera que cada empleado estará en condiciones de entender qué ocurre, dónde se produjo el error, y así analizar y solucionar proactivamente las causas de dicha desviación.

La competencias generales que requerirá cada puesto de la nueva organización, en base a los puestos que la misma ya poseía, para implantar con éxito el nuevo modelo en Ubisa quedan detalladas en los anexos.

16.3.2. Rol del Gerente/Gestor del proceso.

Pero, *¿cómo se consigue la integración de todas las tareas que componen el proceso?*

Esta coordinación se consigue a través de un rol diseñado específicamente para liderar el proceso productivo específico: el Gestor Integral del Proceso. Es decir, del hasta ahora considerado en Ubisa como Supervisor. El cual dependerá directamente de la Dirección de Producción, a partir de ahora, el Departamento de Operaciones y Buenas Prácticas, y adquirirá una responsabilidad completa. Recibiendo el soporte de varios capataces para cubrir los diferentes turnos de trabajadores.

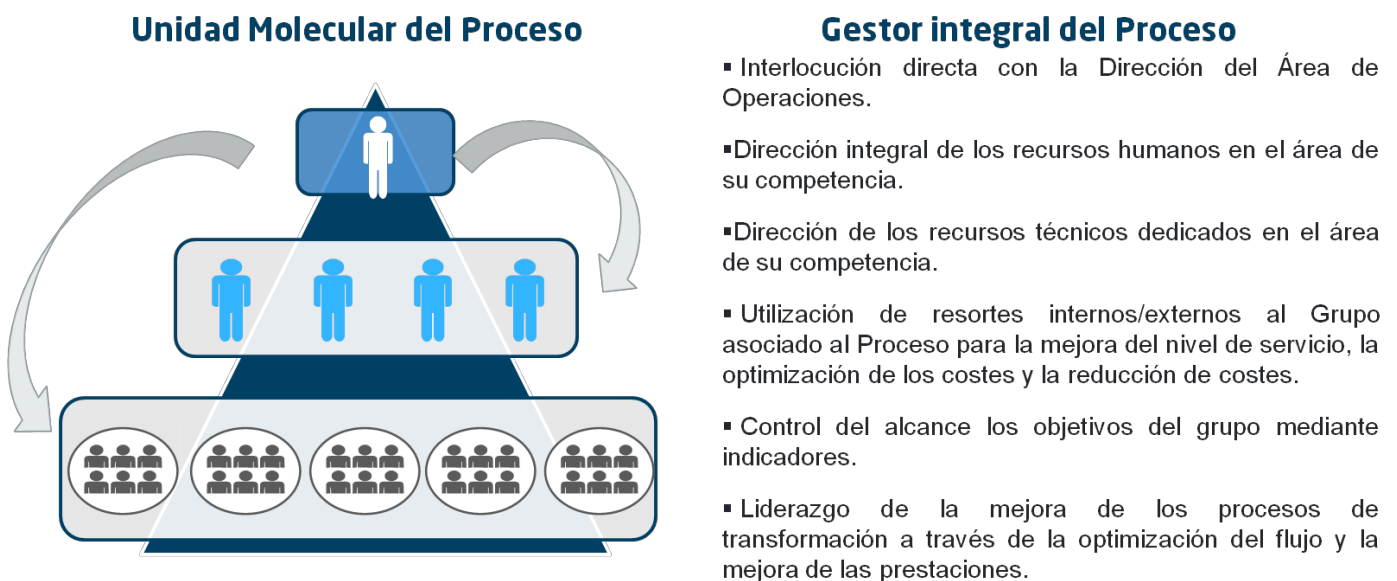


Figura 16. El rol del líder del proceso.

Además, los requerimientos principales para poder liderar con éxito dicha metodología se basarían en una alta capacidad para el fomento y práctica del trabajo en equipo, la capacidad de aprender/enseñar, así como por supuesto suponer un especialista en técnicas industriales, el sector específico y cómo llevar a cabo los procesos productivos bajo esta metodología y la correspondiente implantación de sistemas de mejora continua.

En este sentido, retornando al campo de acción de cada unidad, la presencia de esa figura de liderazgo del proceso fundamenta y canaliza todo el sistema organizativo propuesto, así como integra las diferentes columnas operativas que se dan en el proceso productivo global.

Las competencias generales que requerirá la organización para implantar el éxito en Ubisa serán:

Supervisor	
<p>Programar, organizar y coordinar las actividades de turno en el proceso/columna operativa dada. Liderar la óptima implementación de las actividades de producción. Asegurar el objetivo de acuerdo a los responsables máximos de producción con el volumen, calidad, coste y límites integrados en la misión, valores y visión de Ubisa.</p> <p>Proveer de planes de viabilidad y planificaciones de implantación junto con el equipo de laboratorio productivo donde se produzca la mejora.</p> <p>Gestionar todo el reporte de las diferentes áreas integrantes de cada proceso/columna operativa.</p> <p>Analizar los impactos que tendrá la mejora en uno de los procesos para el resto de los mismos y comunicar al resto de responsables de proceso las mejoras testadas y previstas de implantación, junto con los beneficios, posibles dificultades, requerimientos para los operarios, y el estado de las mismas.</p>	<p>Programar, organizar y coordinar las actividades de turno. Liderar la óptima implementación de las actividades de producción. Asegurar el objetivo de acuerdo al Gerente de producción con el volumen, calidad, coste y límites integrados en la misión, valores y visión de Ubisa.</p>
Competencias requeridas	Competencia solicitadas por la organización actual
Conocimiento de maquinaria y procesos.	Conocimiento de maquinaria y procesos.
Habilidades de comunicación.	Comunicación.
Liderazgo.	Liderazgo.
Orientación a resultados.	Orientación a resultados.

Ofimática.	Ofimática.
Liderazgo del equipo y comunicación.	Liderazgo del equipo y comunicación.
Manejo del inglés.	Manejo del inglés.
Integridad y confianza.	
Agilidad organizacional.	
Desarrollo de sistemas y procesos.	
Desarrollo personal.	
Desarrollo de otros.	
Planificación.	
Conocimiento del negocio.	
Conocimiento integral del proceso productivo.	
Orientación a la mejora continua.	
Innovación.	

Tabla 5. *Visión y competencias del rol de supervisor.*

Capataz	
<p>Gestionar, coordinar y supervisar el proceso productivo de cada turno en el área específica acorde al programa de producción, normas y especificaciones de calidad, reportando al supervisor. .</p> <p>Participación activa en Minicompanies asegurando la ejecución de los planes técnicos y proyectos organizativos en el turno correspondiente.</p> <p>Gestionar los recursos humanos a cargo del proceso, establecer objetivos de volumen, calidad, seguridad, costes y plazos en el contexto general de la misión y valores de Ubisa.</p> <p>Reportar al supervisor/gerente encargado del proceso productivo específico para el que se especializan dentro de la supply chain.</p>	<p>Gestionar, coordinar y supervisar el proceso productivo de cada área acorde al programa de producción, normas y especificaciones de calidad.</p> <p>Participación activa en Minicompanies ejecutando planes técnicos y proyectos organizativos.</p> <p>Gestionar los recursos humanos a cargo del proceso, establecer objetivos de volumen, calidad, seguridad, costes y plazos en el contexto general de la misión y valores de Ubisa.</p>
Competencias requeridas	Competencia solicitadas por la organización actual
Conocimiento integral del proceso productivo.	Conocimiento integral del proceso.
Quick grasping power.	Quick grasping power.
Visión integral del negocio.	Visión integral del negocio.
Orientación a resultados.	Orientación a resultados.
Habilidad con ordenadores.	Habilidad con ordenadores.
Liderazgo de equipos, trabajo en equipo y cooperación, habilidades de resolución de problemas, habilidades comunicativas.	Liderazgo de equipos, trabajo en equipo y cooperación, habilidades de resolución de problemas, habilidades comunicativas.

Integridad y confianza.	
Agilidad organizativa.	
Desarrollo de sistemas y procesos.	
Desarrollo personal.	
Desarrollo de otros.	
Planificación.	
Conocimiento del negocio.	
Orientación a la mejora continua.	
Innovación.	

Tabla 6. *Visión y competencias del rol de capataz.*

16.4. El análisis del modelo. Por qué.

Como ya fue mencionado anteriormente, bajo la premisa de construir modelos que se apoyen en fundamentos teóricos de peso, la reflexión ha de ir encaminada a ser capaces de descender en el nivel de concreción a la materia específica y su mecánica operativa aportando transferencia y aplicabilidad en el campo real.

En este sentido, centrados en mecanismos puramente organizativos, y tomando nuevamente como referencia la base teórica del modelo “Building Effective Organizations” (HAY Group, 2008) (*véase Punto 6.1.2. El modelo teórico de referencia*), se pone el foco en la forma en que dicha propuesta organizacional de fábrica integrada por procesos podría aportar valor añadido a los tres puntos fundamentales que la componen: la claridad, la flexibilidad y la eficiencia.

Pues, en definitiva, de nada sirve hablar de modelos teóricos si, en la planificación y diseño de nuestras propuestas presentes y futuras como consultores, no nos ajustamos a aquellos modelos que han demostrado ser eficaces y por tanto, han ayudado a las diferentes organizaciones a hacer frente al mercado y al modelo de negocio de forma competitiva (HAY Group, 2008) y por tanto, alcanzar sus resultados.

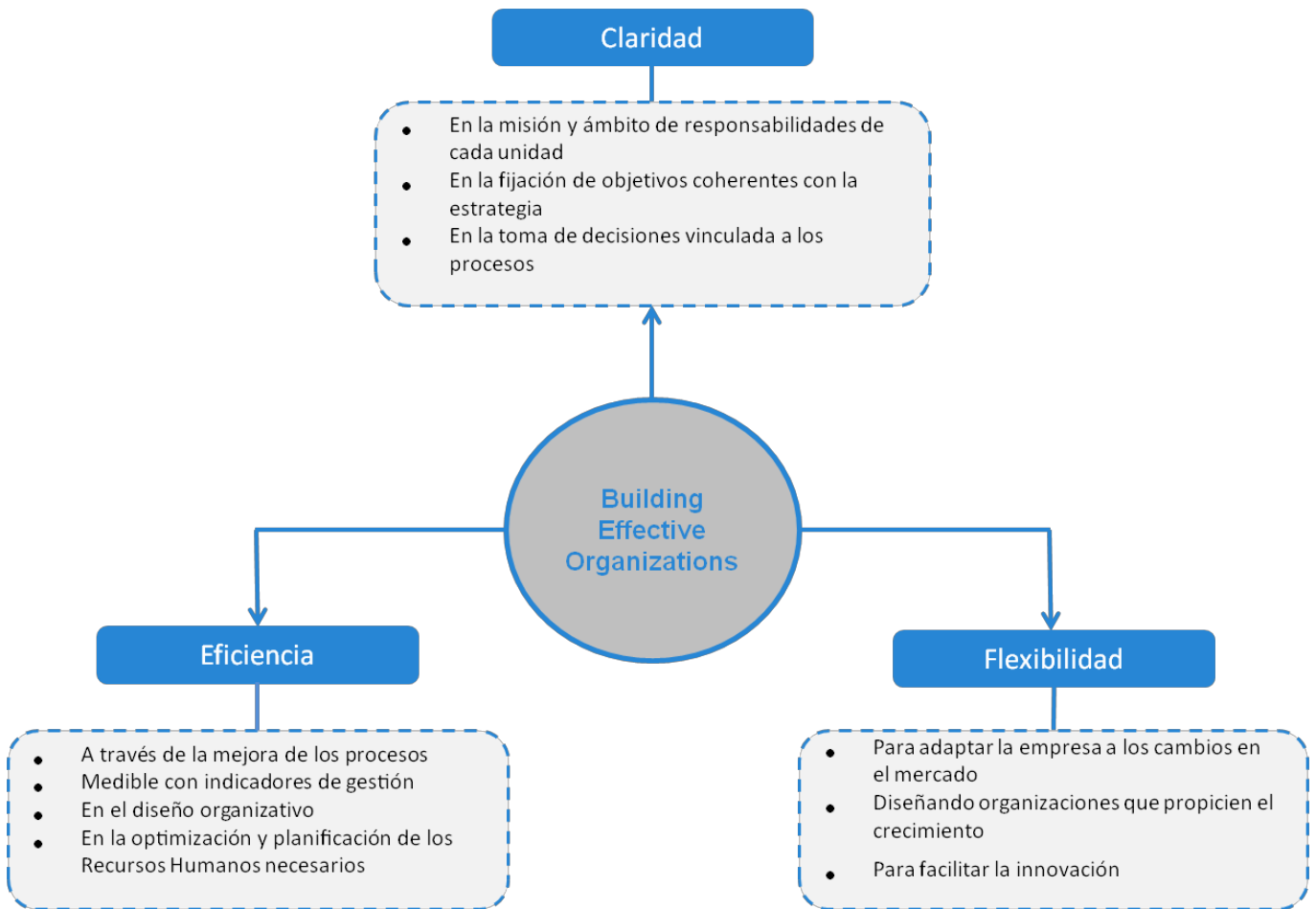


Figura 17. Tres pilares básicos de la configuración de la organización, según el “Building Effective Organizations”, y las propuestas operativas para llevarlo a cabo (HAY Group, 2008).

16.5. Beneficios del modelo en Ubisa.

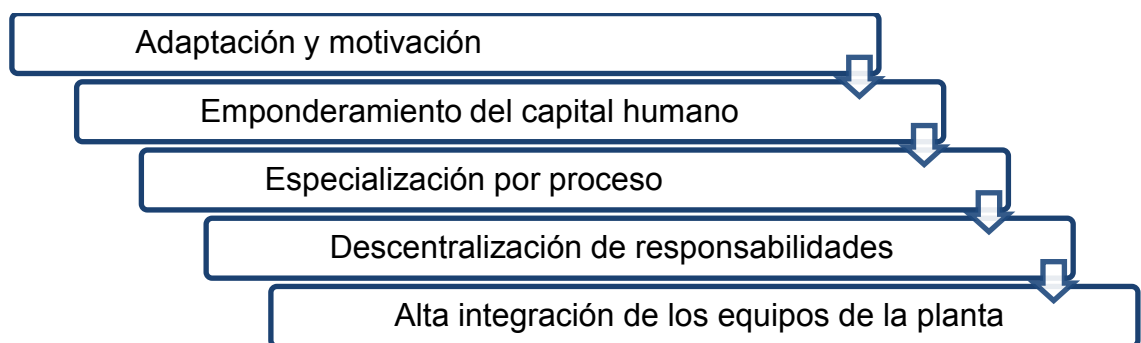


Figura 18. Principales palancas organizativas de la lógica funcional propuesta.

Filtrados bajo los cinco grandes bloques que sustentan el presente modelo organizativo, se presentan los siguientes beneficios:

- **Organización de la actividad productiva por procesos.** Entendiendo por procesos al conjunto de actividades estandarizadas desarrolladas de manera coordinada dentro de la planta industrial en la planta burgalesa con el fin de valorar el producto o servicio destinado al cliente. En definitiva, el resultado.

Todo ello se consigue a través de:

- ✓ Mayor agilidad los procesos a través de una menor burocracia en los procesos de compra y mantenimiento (u otros).
- ✓ Reducción del riesgo de cuellos de botella en la producción de los diferentes productos de Ubisa.
- ✓ Facilidad y agilidad del reporte hacia la cima del mapa organizacional.
- ✓ Mayor participación y compromiso de la plantilla de Ubisa. Potenciando y sacando provecho así de la fuerte palanca que supone el carácter local de la planta industrial burgalesa y su fuerte influencia en el entorno.

Al respecto, a pesar de la habitual resistencia al cambio surgida en los equipos ante un rediseño organizacional, dicho emponderamiento y especialización de los equipos que forman cada Grupo Integrado de Proceso, han de conducir al siguiente factor clave en las organizaciones adaptativas: la implicación de todos los y cada uno de los afectados en el ámbito de cada área productiva operando con la lógica de la mejora continua.

- **Mejora continua.** Tal y como fue comentado en un punto anterior, es objetivo del Grupo Bekaert establecer relaciones entre sus empleados que basadas en la integridad, la confianza, el trabajo en equipo y la resolución conjunta de problemas (Bekaert, 2014 bis). En este sentido, en la búsqueda constante de una mejor prestación ofrecida por parte de todos los miembros de la organización al cliente final, el concepto de mejora continua se desarrolla a través de las siguientes herramientas:

- ✓ Reporte directo de todas las áreas que intervienen en un proceso a un gerente encargado de éste en específico.
- ✓ Menor burocratización y rigidez. Es decir, modernización de las metodologías y formas de estandarización del proceso productivo en la planta industrial burgalesa Ubisa.
- ✓ Presencia de las grandes áreas corporativas en cada uno de los procesos. Lo cual presenta a su vez los siguientes beneficios:
 - Fomenta el conocimiento experto dentro del detalle operativo del proceso.
 - Favorece el alineamiento interno de los departamentos corporativos, así como mejora la coordinación entre ambos.
- ✓ Promueve la implementación de mecanismos de mejora continua a través de la disposición de los controles de calidad a lo largo del proceso, especializándose los mismos.
- ✓ Identificación de los empleados con un proceso en concreto y por tanto en su mejora.
- ✓ Inversión del proceso de mejora continua. Ahora con un flujo de información que funciona de abajo a arriba.

De esta manera, tal y como dictan dos de los cinco principios de trabajo del Grupo Bekaert, conseguiremos incorporar la innovación ágil y la pasión por la excelencia al modelo organizativo. Innovando con velocidad y eficacia, retando lo que hoy se hace para ser mejores en un futuro. Y aplicando esta mejora a la manufactura, logística, investigación y desarrollo, etc. (Bekaert, 2014 bis).

- **Aumento de la participación y el engagement en la Ubisa.** Este hecho viene dado porque en su concepción, dicho modelo pretende acentuar el carácter colectivo frente a determinadas características individuales. De manera que puedan fundirse y enriquecerse las mismas acentuando el marcado carácter grupal, coordinado y participativo del proceso; y conectando los conceptos de cliente satisfecho con el empleado de alto rendimiento (Bekaert, 2014 bis). Todo ello guarda estrecha relación con el beneficio expuesto a continuación.

En este sentido, tal y como el propio grupo Bekaert determina, cada área de la empresa ha de compartir metas idénticas para lograr altos niveles de Gestión de Calidad Total. Pues Ubisa persigue ser el proveedor preferido de sus clientes y considera en este punto que para ello la pasión y el compromiso de todos los empleados que componen la compañía son necesarios para alcanzar la excelencia operativa (Bekaert 2014 bis).

Sólo a través de este vehículo, todos los departamentos y empleados del Grupo Bekaert alcanzará de forma permanentemente niveles más altos de excelencia e impulsará la participación en las tareas de mejora continua (Bekaert, 2014 bis).

- **Fomento de la escucha activa a la voz del negocio.** Tanto en forma como velocidad. En dicho punto, es objetivo del Grupo Bekaert establecer relaciones entre sus empleados que fundamentadas en la integridad, la confianza, el trabajo en equipo y la resolución conjunta de problemas (Bekaert, 2014 bis). Por tanto, en este sentido, aunque podría ser considerado como una subcategoría de los procesos de mejora continua, dada su relevancia y complejidad, así como que no todos los sistemas de mejora continua consiguen llevar a cabo los mecanismos para esta escucha activa, dicha mejora merece un apartado diferente.

- **Menor número de capas jerárquicas en el organigrama Ubisa.** A través de la organización por procesos la estructura organizativa se configura entorno a figuras gerenciales específicas para cada proceso. De forma que el reporte para los integrantes de una función determinada no será hacia su departamento, sino hacia el encargado del proceso (*véase Figura 11. Mecanismo de reporte y mejora continua del proceso productivo integrado*) limitando así el número de capas organizativas desde la operativa del proceso productivo hasta la Dirección de Ubisa. Lo cual se genera mediante:
 - ✓ Reporte ascendente.
 - ✓ Reporte más directo.
 - ✓ Capacidad y facilidad de la integración de reportes y sugerencias a través de una visión general y sin distorsión de la información.
 - ✓ Reporte global de las necesidades de un proceso productivo.

- ✓ Definición de líneas de mejora por proceso con los implicados directamente en el mismo.
 - ✓ Facilidad y accesibilidad para la creación de grupos de mejora continua, según el sistema Kaizen (Imai, 1995).
 - ✓ Autogestión por proceso.
- **Prevención de problemas en cada sección.** Garantizando la agilidad a la hora de llevar a cabo los reajustes o intervenciones necesarios en dicho proceso de producción.
 - **Employer branding.** Generación de la marca Ubisa, es decir, marca de empleador, sentido de identidad y orgullo de pertenencia en la organización a través de las más innovadoras prácticas y suponer un caso especial o best-practice en un futuro. Especialmente aprovechando el carácter local de la planta y su fuerte influencia en Burgos, tal y como ocurría en otro caso de éxito como es Irizar.

De manera que se favorezca la propagación de, si nos referimos al contexto estratégico, una visión, misión y valores corporativos que se encuentren lejos de generalizaciones y la retórica corporativa. Así como que, a través de una correcta implantación calen en la cultura de la compañía y sean por tanto coherentes con el propósito perseguido. Lo cual genera, tanto desde una perspectiva interna como externa, una importante marca de cohesión característica de la organización, que refleja de forma adecuada dicho enfoque.

Dicha marca Ubisa por tanto ha de quedar soportada además de por los valores que ya la definen (resiliencia, confianza e integridad) por los expuestos a continuación, en función de su marco estratégico y el lema corporativo “better together”:

- **Calidad.** *“En Ubisa nos preocupamos por nuestro trabajo diario, nuestro proceso, así como por aportar valor añadido a nuestros productos”.*

- **Innovación.** *“Buscamos la adaptación al mercado enfrentándonos a retos y desafíos relacionados con la evolución de las tecnologías y el entorno globalizado”.*
- **Compromiso.** *“Perseguimos la identificación de nuestros trabajadores con la empresa como llave para la consecución de los más ambiciosos objetivos propuestos”.*
- **Estilo propio Ubisa** *“Motivamos el desarrollo y seguridad de los empleados, generando un clima de confianza, de apoyo, trabajo en equipo y participación en la toma de decisiones y mejora de los procesos dentro de la organización. Lo cual ha de conducirnos al más alto rendimiento”.*

La combinación de todo ello genera un modelo organizativo que favorece además la autogestión y homologación del producto, a través de cada una de las fases de cada proceso. Así como la eficiencia mediante la responsabilidad del coste de transformación. Siempre en la búsqueda de la satisfacción del cliente a través de un mejor servicio o producto, una mayor calidad y un coste lo más bajo posible.

16.6. Cómo conseguirlo. Las técnicas y los instrumentos para el proceso de cambio en Ubisa.

“La idea que no trata de convertirse en palabras es una mala idea. La palabra que no trata de convertirse en acción, es a su vez una mala palabra” (Chesterton).

La estrategia de implantación tiene como fin último llegar al punto propuesto mediante el logro de los objetivos planteados. Porter (1987), hablando en materia de planificación estratégica, advertía de que de la estrategia por sí sola no es eficacia operativa. Por ello, la organización debe asumir que, siguiendo esta lógica, se establecerá una pregunta a la que hay que dar respuesta: *¿Qué debemos hacer si esto es lo que queremos conseguir?*

Dado que el alcance del presente proyecto presenta la particularidad de sólo incidir en la elaboración y presentación de la propuesta, sin antes haber pasado por los puntos básicos que cualquier proyecto de consultoría debería realizar en su cliente, este

apartado pretende establecer de manera general un diagnóstico de los puntos que se verán afectados por el modelo organizativo propuesto y sobre los cuales debería incidir la futura implantación. Siempre con el ánimo de profundizar y aprender de este apasionante proyecto.

En este apartado, poniendo en práctica el modelo de interacciones al que se ve sometido una organización y por tanto su rediseño, podemos extraer que son muchos los puntos sobre los que incidir para garantizar el éxito y sostenibilidad del proyecto trabajado.

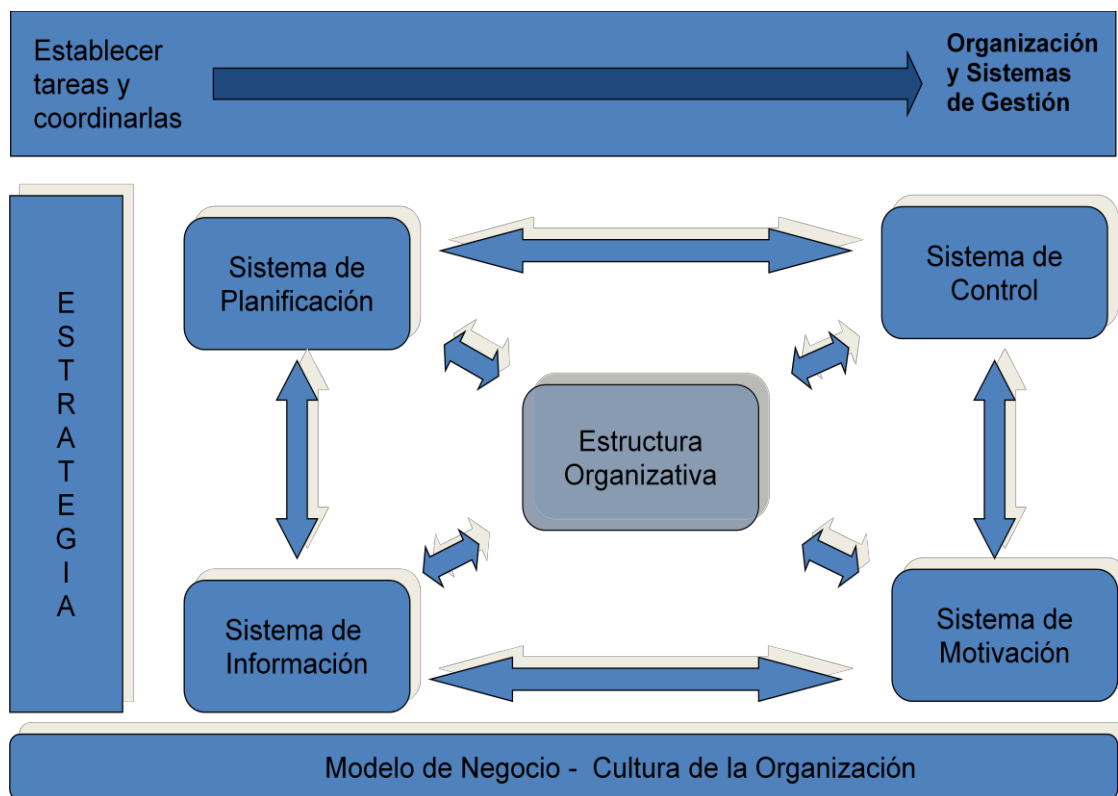


Figura 19. Factores que inciden en la configuración de una organización (bis).

Por tanto, una vez conocidos todos los factores capaces de incidir en la configuración de una organización, este apartado analizará cuáles son los bloques fundamentales en los que dividir la implantación, cuál es la metodología y las líneas de acción que se han de establecer con el fin de implantar dicho modelo.

Desde un punto de vista institucional es operativamente fácil desarrollar planes, programas o proyectos que persigan objetivos estratégicos, suponiendo el curso de acción capaz de materializar las prioridades institucionales (Armijo, 2011).

Como consecuencia, a partir de la identificación de la visión y las líneas estratégicas, se produce un proceso encadenado para transformar las diferentes estrategias y objetivos en acciones operativas concretas, teniendo siempre en cuenta el contexto donde se desarrollan las mismas (Mintzberg, 1994).

En este punto, es importante destacar que resulta improbable que la estrategia idónea surja de forma natural del proceso de planificación del proyecto, pero puede ser más importante definir una dirección estratégica del mismo más generalista, en la que exista cierto grado de flexibilidad (Mintzberg, 1994). En este ámbito, el plan de acción, y los mecanismos de mejora del mismo en el modelo de gestión para éste, tienen mucho que decir.

En este sentido, tras el adecuado análisis estratégico que debido al limitado alcance de este Trabajo Fin de Máster no ha podido realizarse, serán estas estrategias de implantación las que según Mestre (2004) deben ser consideradas como desempeños, con rango de planes o programas, facilitadores de los planes estratégicos generales de la organización. Éstos no conforman los fines propios de la entidad en sí mismos, pero contribuyen a la implantación de su nueva política organizativa y por lo tanto, al logro de sus objetivos, y de forma subsidiaria de sus fines estratégicos. Por tanto, la forma de diseñar e implantar esta estrategia de rediseño organizativo, y todas las líneas de acción asociadas al mismo, deberán seguir una alineación lo más global acertada posible entre la organización futura y su contexto. Es decir, todos ellos han de perseguir la misma visión, misión y objetivos.

Para ello, a la hora de definir los ejes de actuación sobre los que incidir en esta propuesta de rediseño organizativo en torno a los aspectos estratégicos que han de ser analizados más en profundidad, a continuación se proponen una dicha serie de aspectos sobre los que incidir y hacer énfasis para la operatividad de los objetivos de este proyecto de consultoría. De manera que, dados los requerimientos que demanda una organización de dicha índole, las líneas de acción futuras puedan ser enmarcadas dentro de cinco ejes fundamentales y de ellas extraer planes, programas y proyectos concretos.

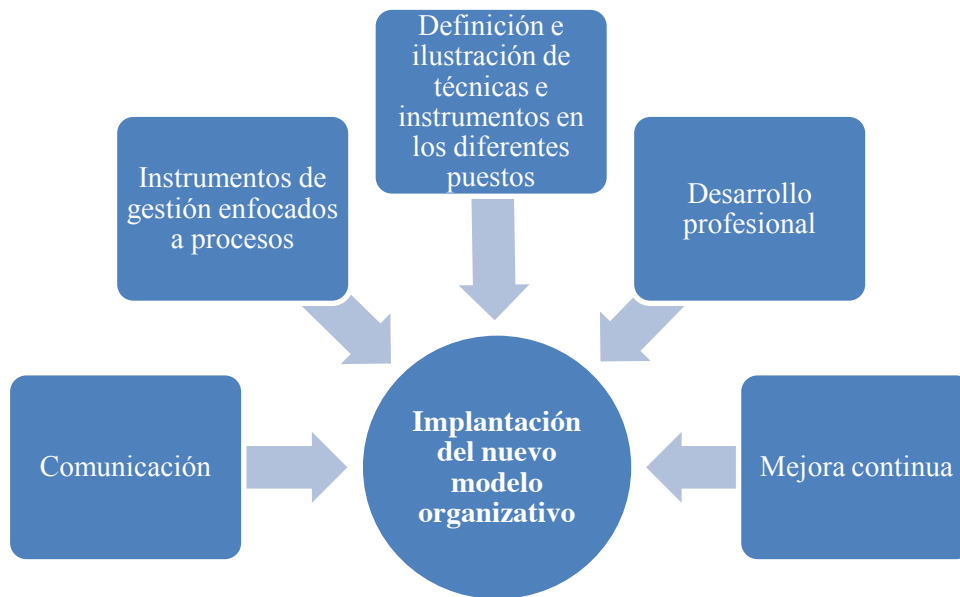


Figura 20. Principales ejes sobre los que construir las líneas de acción en la implantación del nuevo modelo organizativo.

Lo cual quiere decir, que, a través de dichos mecanismos de futura creación, seremos capaces de llevar a cabo un rediseño de tal calibre, aunque inevitablemente para ello sea necesario incidir sobre la cultura de la empresa y todos sus métodos, técnicas e instrumentos destinados a las operaciones, así como vincular todo ello a su estrategia y modelo de negocio.

En definitiva, dicha necesidad se desprende la obligación de definir previamente cuáles son los factores determinantes en dicha implantación, sobre qué se debe incidir especialmente, así como asumir un seguimiento futuro del desarrollo del mismo, introduciendo ágiles mejoras ante el feedback recibido en la reorganización.

Además, entrando al detalle, a continuación realizaremos un recorrido por cada una de las dimensiones o aéreas sobre las que el sistema organizativo debería incidir y cuya segmentación en cinco grandes pilares permite para facilitar la planificación y diseño de nuevas estrategias y programas concretos con los que materializar los objetivos.

16.6.1. Comunicación.

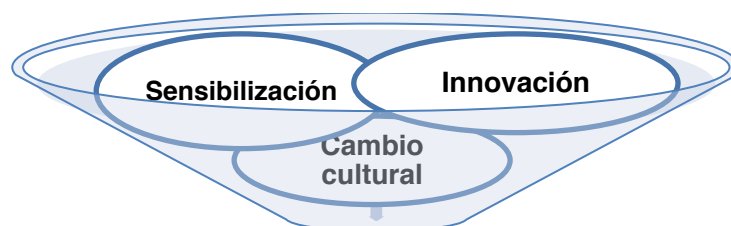
No sólo son los procesos que componen el nuevo modelo organizativo de Ubisa, sino que también hay que ejemplificar los valores de la empresa anteriormente citados –

resiliencia, confianza, integridad, compromiso, calidad, innovación y estilo propio Ubisa—. En este sentido, en el afán de satisfacer las necesidades del mundo alrededor donde los clientes son la prioridad número uno de todo lo que se hace desde Bekaert, y por tanto Ubisa. Se da respuesta al principio básico de forma de trabajo del Grupo Bekaert que responde al concepto de Orientación “Outside-in” (Bekaert, 2014 bis). Es decir, todas las propuestas previas dentro de la compañía que se van a remarcar con esta estrategia de comunicación buscarán dar paso al cambio cultural y una visión global de su organización, el modelo de negocio y los output que interfieren en él. De manera que esto impregne a la organización del perseguido e identificativo valor de la innovación.

Se le comunicará a los trabajadores este nuevo sistema organizativo a través de diferentes medios, de una manera creativa e innovadora. Adaptando ya sus características a todo lo que promueve el modelo descrito. Basando la estrategia de comunicación en las siguientes propuestas. Las cuales han de conseguir que los empleados la comiencen a poner en práctica el modelo para obtener la información relacionada con el nuevo sistema de coordinación de las tareas en el proceso productivo.

1. Campaña de intriga. Utilizando códigos BIDI que se colocarán al rededor de la empresa, dentro de los departamentos, en los pasillos y así en todas las áreas en las que circulan los empleados para que puedan escanearlos y sean redirigidos a una plataforma web dónde encontrarán videos con las siguientes temáticas:

- Motivación.
- Innovación en la empresa del Siglo XXI.
- Modernización. Una nueva era de colaboración.
- Buenas e innovadoras prácticas en el sector manufacturero.
- Eficiencia y organizaciones de alto rendimiento.
- Casos de éxito en compañías productivas y fabriles de alto rendimiento.



El formato campaña de intriga es ya parte de esta adaptación competitiva al mercado

Figura 21. Campaña de intriga para la comunicación del nuevo modelo.

2. Kick-off del proyecto para toda la compañía. Comunicación formal del nuevo modelo organizativo. Se realizará una reunión con todos los empleados de la compañía en dónde se realizará la comunicación formal del nuevo sistema a implementar, y donde les será entregado un *brochure* dónde se recogerán las ideas principales del nuevo modelo organizativo.

Todo ello se llevará a cabo tras la campaña de intriga ya para finalizar, y deberá tener continuidad en el plan de comunicación definido para la necesaria gestión del cambio referente al presente proyecto.

3. “Expansión viral” del mensaje: Se preparará que explique de manera sencilla la implementación del nuevo sistema organización, al mismo tiempo se hará énfasis en los empleados de que son medidas que los benefician y cómo lo harán.

Con esta tipología de comunicación se pretende alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Introducir y consolidar conocimientos del nuevo modelo.
- Buscar la excelencia en el desempeño.
- Enraizar la mejora continua y el compromiso.
- Potenciar la colaboración y sinergia entre profesionales.
- Trabajar según procedimientos y métodos unificados.
- Maximizar el interés por el desarrollo continuo individual y colectivo.

Cómo. La propuesta de despliegue se llevaría a cabo mediante el concepto “Expansión Viral”. El cual significa que algunos líderes denominados (personas que ya han sido identificadas dentro de la organización por su alto potencial o rendimiento) imparten, de forma voluntaria, una sesión a un grupo asignado.

Previamente, el despliegue comienza con la impartición de las sesiones por parte de los consultores a dichos líderes, sensibilizando a éstos y preparándoles para las réplicas.

En la siguiente tabla se describen algunos puntos propuestos para las líneas de acción. Los cuales irán enmarcados dentro de la creación de un Plan de Comunicación:

Canales	Otras líneas de acción en materia de comunicación
Brochure	Elaboración de informe de diagnóstico inicial de la situación actual. concreción y comunicación del modelo organizativo a implantar: objetivos, contenidos, metodologías, definición del proceso de gestión y programas que componen el proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuentros formales. ▪ Eventos empresariales. 	Reuniones planificadas trimestralmente para la comunicación de aspectos clave para los procesos (mejoras económicas, demanda de productos, indicadores operativos, etc.) así como para transmitir el sentido global de operación con otros procesos de la línea productiva.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Portal web del empleado ▪ Newsletter. 	Comunicación periódica de las demandas del mercado y del impacto de los cambios externos del entorno en los productos y el impacto que supone las cifras/métricas de la compañía.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Portal web del empleado ▪ Newsletter. 	Transparencia en la información en cuanto a las mejoras aplicadas, obtenidas, los pales de viabilidad de las mismas, identificación de riesgos, beneficios y repercusión económica de dichas mejoras y estado de las cuentas.
Guías y manuales informativos.	Elaboración de una guía de actuación, cambios y beneficios, con el fin de facilitar la implicación de los distintos agentes y su papel en la implantación y desarrollo del proyecto.
Guías y manuales informativos.	Creación de guías de orientación básica para la innovación con técnicas actuales más punteras y puesta a disposición de contenidos sobre el mismo (el objetivo no es pautar la innovación).
Newsletter.	Promoción global a toda la compañía de las innovaciones del proceso específico.

Tabla 7. Líneas de acción y focos de actuación sobre los que incidir en la comunicación del proyecto y sus avances.

16.6.2. Instrumentos de gestión enfocados a procesos.

De cara a definir los instrumentos encargados a la gestión de cada uno de los procesos, en la siguiente tabla se describen algunos puntos propuestos para las líneas de acción:

Líneas de acción en materia de definición de instrumentos de gestión enfocados a procesos
Asignación de personas para la documentación de la estandarización y procedimentación de las operaciones, contemplando los mecanismos de mejora continua dentro de dichos procedimientos.
Alineación de las iniciativas propuestas con la evaluación del desempeño por el proyecto de rediseño organizativo.
Planificación de tiempos para el análisis y las propuestas de adaptación de los sistemas productivos.
Asociación de las innovaciones introducidas con la política retributiva de cada proceso.
Creación de un modelo de liderazgo propio de la compañía.
Establecimiento de las pautas de coordinación entre los distintos agentes.
Establecimiento del mapa de evolución de un proceso.

Tabla 8. Líneas de acción y focos de actuación sobre los que incidir en la definición de instrumentos de gestión enfocados a procesos.

16.6.3. Definición de ilustración de técnicas e instrumentos en los diferentes puestos de trabajo.

De cara a la guía, ilustración e instrumentación de los puestos individuales de trabajo y los turnos de fábrica, en la siguiente tabla se describen algunos puntos propuestos para las líneas de acción:

Líneas de acción en materia de definición de ilustración de técnicas e instrumentos en los diferentes puestos de trabajo
Planificación de tiempos para el análisis y las propuestas de adaptación de los sistemas productivos.
Exposición de la metodología propia de cada proceso, y comunicación del mismo como un proceso vivo.
Elaboración de una guía del empleado, con el fin de facilitar la implicación de los distintos agentes y su papel en la implantación y desarrollo del proyecto.
Nueva descripción y valoración de los puestos de trabajo.
Implicación a los distintos agentes locales a través de la creación de grupos de trabajo esporádicos de duración definida y formados por especialistas en cada proceso y subproceso.
Establecimiento de las pautas de coordinación entre los distintos agentes de la fuerza laboral de la planta.

Tabla 9. Líneas de acción y focos de actuación sobre los que incidir en la definición e ilustración de técnicas e instrumentos.

16.6.4. Desarrollo profesional.

En este ámbito es necesario incidir sobre el concepto de perfil profesional de quienes componen los equipos de la fábrica, esta vez definiendo sus funciones y requisitos para su cumplimiento a través del modelo grupal integrado por procesos. Al respecto, es evidente que el rediseño organizacional traerá consigo nuevos conceptos que han de ser conocidos y aplicados. Así como apoyar en la implantación de un nuevo diccionario de competencias, con una serie de técnicas y nuevos instrumentos capaces de hacer posibles las nuevas formas de trabajo.

Por tanto, la misión principal por parte de la organización en el apartado de desarrollo profesional serán difundir las competencias necesarias en dicho cambio, y disminuir la incertidumbre y resistencia al cambio a través de saber comunicar, explicar y compartir qué perseguimos, cuál es el rol individual de cada empleado y qué expectativas tiene la compañía del mismo.

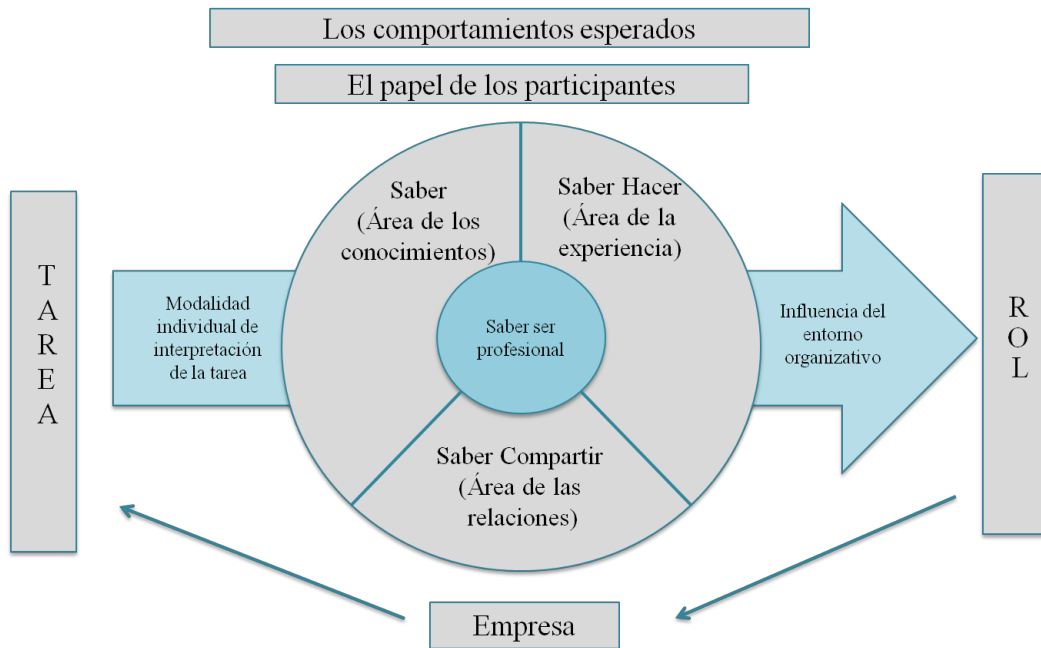


Figura 22. Comportamientos esperados de la fuerza laboral en el nuevo modelo organizativo.

El anterior gráfico representa, basado en el modelo de gestión por competencias, la necesidad de conjugar los conocimientos con la puesta en práctica, pero añadiendo a dicho concepto la habilidad de “compartir” dichas competencias a la hora de expandir el nuevo modelo organizacional de forma viral y a su vez, imprimir en la organización una cultura de trabajo en equipo y claridad en la información y el reparto de responsabilidades.

En la siguiente tabla se describen algunos puntos propuestos para las líneas de acción:

Líneas de acción en materia de Desarrollo Personal
Entrenamiento competencial de aquellas competencias requeridas por el nuevo modelo organizativo (visión global, innovación, persuasión, etc.), cuidando que la metodología puesta en práctica responda también a los principios del modelo organizativo. Respondiendo de esta manera al principio básico de forma de trabajo del Grupo Bekaert que responde al concepto de Orientación ‘Outside-in’. Es decir, satisfacer las necesidades del mundo alrededor donde los clientes son la prioridad número uno de todo lo que se hace desde Bekaert, y por tanto Ubisa (Bekaert, 2014 bis).
Organización de iniciativas, programas y definición de actividades de responsabilidad social. Aprovechando asimismo esta ocasión para actuar en una organización para integrar en ella nuevas prácticas y programas que constituyan el componente central del financiamiento de otras actividades de desarrollo comunitario, a través del apoyo de actividades y proyectos locales de desarrollo social, cultural y económico (Bekaert, 2014 bis).
Rotación de los equipos/miembros por los diferentes procesos/columnas operativas que componen el proceso productivo integral.
Impulso de la detección de HIPO (High Potentials), para liderar los procesos y grupos de mejora continua.

Tabla 10. Líneas de acción y focos de actuación sobre los que incidir en el programa de desarrollo personal.

16.6.5. Mejora continua.

En este apartado, como consultores o departamento encargado de gestionar el capital humano de la compañía, se debe disponer a los equipos de trabajo de aquellas herramientas que les permitan actuar como un equipo organizado en un segmento dado del proceso productivo sobre el que posee la regulación y control.

En este contexto de autonomía, las líneas de acción sobre las que se han de enfocar todo nuestro esfuerzo es el enriquecimiento de los puestos de trabajo de forma que las características grupales sean acentuadas sobre las individuales. Entendido al Equipo Integrado del Proceso como un conjunto de personas que posee:

- Conocimiento colectivo y especializado en el proceso específico.
- Unidades interdependientes dentro del proceso.
- Integridad y cooperación.
- Marcado sentido de pertenencia.
- Valores, normas roles definidos y compartidos.
- Orientación a resultados que sólo pueden ser conseguidos de forma grupal, no de forma individual.

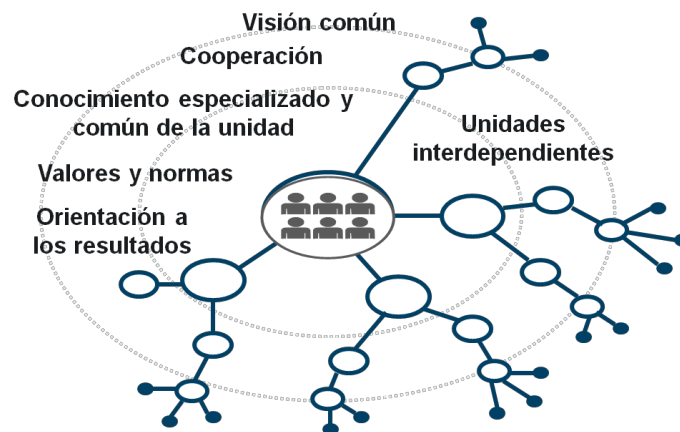


Figura 23. Características del trabajo en equipo para la mejora continua.

En la siguiente tabla se describen algunos puntos propuestos para las líneas de acción:

Líneas de acción en materia de Mejora Continua
Establecimiento de acuerdos por parte de los corresponsables de cada proceso con la dirección de la compañía creando una línea de dotación de recursos económicos y asumiendo los compromisos correspondientes para la puesta en marcha de los proyectos de innovación.

Integración comunicativa de las mejoras de un proceso a otros.
Definición de los mecanismos de mejora continua dentro de la parametrización de las metodologías de proceso.
Reajuste de la coordinación de la planta Ubisa con el Departamento interno de Ingeniería de Bekaert en Bélgica y China, responsable de desarrollar equipos de procesos y maquinarias (Bekaert, 2014 bis II)
Creación de un equipo de trabajo estable desde el Departamento de Operaciones y Buenas prácticas para dar soporte, planificación, organización y coordinación al desarrollo e implantación del proyecto.
Asociación de las innovaciones introducidas con la política retributiva de cada proceso. Ejemplo: Destinar parte de las mejoras en costes en la retribución flexible de los empleados, sin disminuir en los parámetros de calidad exigidos por Bekaert.
Transparencia en la información en cuanto a las mejoras aplicadas, obtenidas, los planes de viabilidad de las mismas, identificación de riesgos, beneficios y repercusión económica de dichas mejoras y estado de las cuentas.
Creación de canales y foros donde compartir los casos de éxitos y buenas prácticas. Por ejemplo: reuniones semestrales/anuales de presentación de casos de éxito y discusión (“¿Qué hubierais hecho vosotros?”).
Impulso de la detección de HIPO, para liderar los procesos y grupos de mejora continua.
Elaboración de guías de orientación básica para la innovación con las técnicas actuales más punteras y puesta a disposición de contenidos sobre el mismo (el objetivo no es pautar la innovación).
Implicación a los distintos agentes locales a través de la creación de grupos de trabajo esporádicos de duración definida y formados por especialistas en cada proceso y subproceso.
Creación del protocolo de derivación de la propuesta de mejoras.

Tabla 11. Líneas de acción y focos de actuación sobre los que incidir en el programa de mejora continua.

16.6.6. Priorización de las líneas de acción y los proyectos a implantar.

Guardando relación con la operatividad de los objetivos, en el momento de la implantación resulta necesario determinar qué proyectos en los que se descompone el desarrollo integral del proyecto de rediseño son prioritarios, valorando su importancia en relación al carácter estratégico de la línea de acción de la que deriva y el nivel de esfuerzo que supone su puesta en marcha, decidiendo así su prioridad (Sainz, 2003).



Figura 24. Importancia estratégica de los programas y su esfuerzo de implantación (Sainz, 2003).

16.7. Principales obstáculos o resistencias ante el rediseño del modelo organizativo.

Adaptando los postulados que emanan del contexto deportivo al ámbito empresarial, resulta imprescindible destacar que la ejecución de la estrategia requerirá durante la planificación e implantación tomar en consideración un elemento que cobra especial importancia, la necesidad de gestionar el cambio. Ya que toda nueva estrategia conlleva un cambio en la organización, que podrá ser de diferente magnitud atendiendo a la situación en que se encuentre, su contexto, así como función de la estrategia que precise aplicarse (Mestre, 2004).

Por tanto, el siguiente bloque pretende analizar y exponer las dificultades de implantación del nuevo modelo organizativo propuesto y la estrategia asociada para desarrollar la eficiencia y la mejora continua dentro de la organización. De manera que dichos riesgos sean planificados, evaluados y mitigados previamente antes de lanzar el proyecto.

- **Deslocalización** (Lleonart et al.,2014). Éste es sin duda uno de los grandes factores que, no sólo inducen al fracaso empresarial de las organizaciones con mayores costes laborales, sino que a su vez supone uno de los índices principales que resistencia y desánimo en las organizaciones ante la imposibilidad de adecuarse a dichos costes de las sociedades empresariales asiáticas.

En este punto, la principal amenaza se focaliza en las fases más manuales de la producción. Las cuales se han deslocalizado hacia países con menores costes laborales, como los asiáticos. Además de que, tal y como ya ha sido mencionado, la logística y el diseño han ido adquiriendo mayor importancia. Con lo que las empresas que se han resistido a la derivación de sus actividades hacia ámbitos más propios de la gestión y los servicios que a la propia industria, han de competir de una forma más eficiente y de mayor valor añadido que anteriormente (Lleonart et al.,2014).

- **La incorporación de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) en el entorno empresarial e industrial.** La infinidad de cambios del entorno en el ámbito de la gestión han obligado a la definición de nuevas

competencias, la utilización de conocimientos diferentes y la incorporación de tecnologías avanzadas que sean capaces de hacer frente a un proceso de reestructuración y modernización permanente a nivel organizativo (Leonart et al.,2014). Denominador común de aquellos modelos organizativos inmersos en mecanismos y cultura de mejora continua.

- **Falta de liderazgo en la organización.** Hoy en día ser bueno no es suficiente, por lo existe la necesidad de ser aún mejor. No obstante, en este sentido, el liderazgo apenas nada tiene nada que ver con el conocimiento que se posea alrededor de una materia, o la personalidad que se proyecte. Tiene que ver con las habilidades que sean desarrolladas. Tal y como apuntaba Warren Bennis (1989) *“los líderes no surgen de la nada. Deben ser desarrollados: educados de tal manera que adquieran las cualidades del liderazgo”*. Por eso, se puede decir que el propio liderazgo se nutre con el aprendizaje. Y aquí, el reto consiste en desarrollar las fortalezas del equipo técnico para facilitar el progreso que conduce a mejorar las habilidades de liderazgo y por tanto, a unos mejores resultados.
- **Nivel de formación.** Este factor, tan cercano a la cultura y a la definición del proceso de selección del talento en la organización en cuestión, así como a los cambios socio-demográficos experimentados en la actualidad, supone uno de los grandes retos a enfrentarse en la gestión del cambio.

En el ámbito específico en el que se desarrolla el presente Trabajo Fin de Postgrado, el tipo de calificación más generalizado de la fuerza laboral en el sector manufacturero metalúrgico, es el adquirido por la experiencia a través de un largo aprendizaje. De este modo plantas industriales como Ubisa, tan localizadas, han de conseguido formar buenos oficiales, pero en algunas ocasiones de conocimientos limitados ante los cambios acontecidos en el sector. Lo cual dificulta la introducción de las innovaciones y los cambios tecnológicos en el sector (Leonart et al.,2014), así como de metodologías y modelos organizativos más participativos y autónomos por motivos como, por ejemplo:

- ✓ **Conflictos con la estandarización de las tareas y los roles profesionales.**
Debido al mayor grado de emponderamiento de determinadas capas del

modelo organizativo. Al asumir, por ejemplo, un mayor nivel de responsabilidad a nivel de gestión.

- ✓ **Necesidad inicial de una alta capacidad de trabajo en equipo.** Para la integración del modelo organizativo.
- ✓ **Desconexión de los avances tecnológicos y falta de familiarización con las nuevas tecnologías y los entornos TIC.**
- ✓ **Resistencias al cambio.** Generalmente en plantillas de elevada edades media y alta permanencia en la compañía.

16.8. Definición de aspectos imprescindibles en todo proceso de implantación y cambio.

Una vez desgranado el proceso de construcción del modelo organizativo, puede extraerse del mismo que uno de los principales propósitos de este ejercicio es que la organización esté preparada constantemente para, proyectar la situación ideal a la que se quiere acceder, afrontar el futuro y obtener beneficios a través de la alineación de su desempeño con aquellos valores, misión y visión que la componen. Por lo tanto será fundamental, a la hora de abordar un proyecto de esta tipología, un posterior trabajo con los directivos y managers de sensibilización y formación para la implantación, adopción y alineación de sus prácticas con los postulados definidos por el modelo. Ya que esto supone un aspecto clave sobre el que se debe reflexionar inicialmente, generando un pensamiento sistémico donde los objetivos principales son servir como instrumento de comunicación, compromiso y control, y disminuir el nivel de inseguridad en el *qué, por qué, para qué, cómo hacer, cuándo, dónde* y los *beneficios*. Garantizando así la implantación del nuevo modelo, su sostenibilidad en el tiempo y la viabilidad económica del mismo (Cubelos, 2014).

Por tanto, siguiendo los postulados de John P. Kotter (1996) a continuación se detallan los aspectos imprescindibles para liderar procesos de cambios.

- **Apoyo de la dirección.** Lo cual permitirá al proyecto gozar de una coalición rectora lo suficientemente fuerte como para que toda la firma en su conjunto, incluida su dirección, lo apoye activamente y así cuente con todos los activos necesarios para superar la inercia y tradición arraigada en sus estructuras durante el paso del tiempo (Kotter, 1996).
- **Foco estratégico** (Kotter, 1996). Aportando de esta manera luz y por tanto rumbo a la gestión del capital humano. Dónde se pretende llegar y cómo. En definitiva, dirigir, alinear e inspirar las acciones de un gran número de personas para dar sentido al esfuerzo que supone el cambio. Y es que sin una visión adecuada, el ejercicio de rediseño organizativo puede convertirse en una tarea confusa y muchas veces incoherente o incompatible que conduce a la organización, y aquellos equipos que la componen, en la dirección equivocada o lo que es peor, a ninguna parte.
- **Equipo. Compromiso y transparencia organizacional** (Kotter, 1996). Pues la suma de todo ello, supondrá un potente resorte organizacional ante las posibles grietas u obstáculos que bloqueen la nueva visión planteada por el proyecto.
- **Orientación a resultados** (Kotter, 1996). El proyecto planteado ha de ser construido para garantizar la eficiencia y calidad de la plantilla, así como para el éxito en los procesos empresariales.
- **Feedback. Facilidad en el mismo** (Kotter, 1996). La especialización en un procesos específico, así como la reducción de capas jerárquicas en el nuevo modelo organizativo propuesto y por consiguiente un organigrama más plano, permitirán establecer un feedback más frecuente y personal de *cómo* se está ejerciendo el trabajo y si éste se encuentra realmente alineado con el marco estratégico de la compañía.
- **Sostenibilidad en el tiempo** (Kotter, 1996). Sin duda, dado el alto índice de rotación al que las empresas están hoy expuestas, la definición de un modelo organizativo basado en la innovación de alto impacto permitirá anclar firmemente las directrices y cambios en la cultura empresarial, disminuyendo los

focos de resistencia. De manera que después de unos años implantado el modelo se continúe trabajando firmemente en éste y el margen de tiempo concedido sea lo suficiente extenso como para conseguir que eche raíces en la organización; tanto desde la aplicación de este por los líderes presentes que ya están ejerciendo dicho rol dentro de la organización, como por aquellos HIPO's (*high potentials*) que formarán en un futuro parte de ella y cuyo reclutamiento y desarrollo de dicho talento quedará basado en las funciones y habilidades definidas por el modelo organizativo definido.

- **Integración cultural en la globalidad de la empresa.** Según Puebla y Guibelalde (2014), la deslocalización ofrece ventajas como la integración cultural en la globalidad de la organización de aquellas prácticas locales que pudieran así mejorar su funcionamiento. Lo cual exige a la organización, y en este caso concreto a Ubisa, entender el contexto geográfico y empresarial, así como poseer las capacidades para conectar éste en la organización para integrar de dicha manera los equipos deslocalizados a causa de la globalización (Puebla y Guibelalde, 2014).

- **Liderazgo en red.** Analizando en profundidad la deslocalización del liderazgo y sus consecuencias, resulta evidente que el líder del futuro debe delegar y proveer a los demás de la capacidad y autonomía para gestionar sus procesos de trabajo (Puebla y Guibelalde, 2014). En este sentido, autores como Malvido (2014) escriben en detalle sobre las nuevas tendencias y funciones en materia de liderazgo en la organización, proponiendo añadir otra función más a las dos tradicionales transaccional y transformadora, el liderazgo en red. El cual ha de reflejar la nueva realidad del mundo del trabajo.

En un entorno laboral inestable donde actualmente se asienta una economía basada en el conocimiento, y donde la interdependencia y la necesidad de colaboración en la organización crece de forma exponencial, la mejora de los resultados organizacionales pasa además de por una mejora del desempeño individual, por una notable mejora del funcionamiento en red de los equipos de trabajo. Dado que los objetivos de aquellos que conforman una plantilla están cada vez más relacionados. En este sentido, para los nuevos líderes han de

fomentar y facilitar conexiones óptimas entre los equipos de trabajo y la totalidad de la organización. Así como llevar a cabo los reajustes oportunos ante los continuos cambios organizativos (Malvido, 2014). Conformando de esta manera un nuevo paradigma que entrenar y sobre el que establecer el foco en el gobierno de la organización.

Al respecto, transformando estos contenidos de un carácter más teórico a operativo, tal y como mencionaba Kotter (1996) en su metodología estrategia de gestión del cambio, y tal y como postula la nueva propuesta de organización por procesos, la compañía ha de evitar que el obstáculo para que se lleve a cabo este trabajo colaborativo sea la propia organización, evitando en este nuevo contexto categorías profesionales excesivamente restringidas (Kotter, 1996), fomentando dichos proyectos multidisciplinares e incluyendo en la consecución de los objetivos individuales la necesidad y expectativa de colaboración con los demás, ofreciendo oportunidades de desarrollo en red (Malvido, 2014).

16.9. Definición de otros instrumentos de apoyo a la implantación.

Finalmente, conocidas las resistencias al cambio que podrían darse a nivel de organización y los aspectos imprescindibles en la gestión del cambio que supone la implantación del modelo, han de plantearse y diseñarse un conjunto de instrumentos que han de apoyar la implantación de la propuesta realizada. Éstos son:

- Desarrollo del modelo de gestión y plan director del proyecto.
- Definición de estrategias para la financiación y presupuestación.
- Plan de comunicación y marketing interno.
- Definición de indicadores de desempeño y logro.

Modelo de gestión y plan director del proyecto. Definición del modelo de gestión para implantar cada uno de las líneas de acción definidas en un futuro, así como el cuadro de mando integral, considerado como una herramienta de control del mismo, así como para la toma de decisiones basada en indicadores.

En dicho análisis del modelo de gestión por parte de la entidad responsable y el equipo de consultores, se ha de proponer un modelo de gestión que mejore el actual perfectamente adaptado y alineado a la implantación del proyecto estratégico definido anteriormente, y la mejora continua que propone. Estableciendo a su vez los siguientes pasos:

1. Análisis de los procesos de gestión actuales, a través de la realización del mapa de procesos.
 2. Identificación de nuevos elementos de mejora del modelo organizativo.
 3. Propuesta de mejoras a la actual implantación del modelo organizativo.
 4. Propuestas de nuevas funciones a realizar.
 5. Plan de implantación de las mejoras a implantar.
- **Definición de estrategias para la financiación y presupuestación.** El proyecto ha de estar soportado por un modelo de financiación. En este ámbito, dada la tendencia actual en proyectos de esta tipología y magnitud, dicho modelo de financiación se ha de basar en la colaboración y apoyo máximo de la Dirección y Consejo de Administración, incluyendo dicha iniciativa dentro del Plan de Sostenibilidad del proyecto, si existiera.

Plan de marketing y comunicación interna. Instrumento ya mencionado anteriormente que planificará las acciones de comunicación del proyecto, conjuntamente con la planificación de aquellas acciones paralelas que van orientadas a otros pilares importantes de la planificación de la implantación. Optimizando así el flujo de información en sentido, tiempo y forma.

Definición de indicadores de desempeño y logro. En el ámbito de la medición del impacto de las políticas desarrolladas por la compañía en relación a este proyecto, un indicador podría definirse como una unidad de medida que permite el seguimiento y la evaluación periódica de las variables clave o críticas, que nos interesa monitorizar, de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos.

Por tanto, como consultores nuestro deber y reto para medir el impacto de nuestra intervención será definir una serie de indicadores que se ajusten a la siguiente taxonomía, adaptando y complementando los postulados de Armijo (2011).

- Enfocado a los resultados.
 - ✓ Inputs.
 - ✓ Procesos o actividades.
 - ✓ Outputs o productos.
 - ✓ Outcomes o resultados finales.

- Enfocados desde el punto de vista del desempeño de dichas actuaciones en dimensiones de eficiencia, eficacia y calidad.
- Enfocados a la evaluación del grado de flexibilidad de los diseños estratégicos. Permitiendo llevar a cabo los planes previstos y a la vez estar preparada ante las situaciones adversas que ocurran (Rodríguez, 2007).

En este sentido, no debemos descuidar que los indicadores definidos entren en conflicto con la evaluación de desempeño individual de cada empleado y los objetivos a nivel individual y por equipo. Por lo que en este punto, habrá que adaptar todo ello a herramientas como la evaluación del rendimiento y la política retributiva. Ya que en la importancia de alinear todas las nuevas prácticas incorporadas en el modelo organizativo propuesto a Ubisa, resultará básico no sólo alinearlas con los elementos estratégicos principales como son visión, misión, principios y valores, sino estudiar que ninguno de ellos, y todas las herramientas que influyen en el día a día del empleado, entren en conflicto.

17. Perspectivas de futuro. Una cuestión de estrategia.

Dicho proyecto asume que será Ubisa el principal protagonista a la hora de facilitar el trabajo futuro de los consultores en la organización, así como de desarrollar e implantar las recomendaciones y propuesta presentada en forma el modelo organizativos. Al menos de aquello elegido finalmente por la compañía. O en su defecto capturando ideas del mismo, dentro del marco que supone el limitado alcance de este proyecto. Haciendo

también Ubisa, uso del desarrollo metodológico específico. Todos los cuales han de estar basados en los principios generales de la management actual. Exigiendo a su vez un desarrollo, implantación, incorporación a los planteamos estratégicos de la compañía y por tanto sostenimiento en el tiempo específico posterior de la propuesta y recomendaciones presentadas. Así pues, a través de este análisis quedará determinado el mapa de construcción de la nueva organización que defina posteriormente los ejes de actuación de futuro. Permitiendo ser ejecutado de forma progresiva, en función de los recursos disponibles, siempre adecuados a las posibilidades reales y con una base sólida y duradera.

No obstante, limitado por el alcance y el carácter académico de este Trabajo Fin de Máster, se apunta que se ha de poner siempre especial atención y revisión al diseño organizativo en relación, ya no solo al proceso productivo, sino también ante la definición de nuevas hoja de rutas para la compañía en su futuro a medio y largo plaza. Enmarcando su creación, diseño o rediseño de Plan Estratégico de Ubisa. Éste permitirá regular la implantación y desarrollo del modelo organizativo una concepción más participativa, dando cabida en su elaboración a todos los agentes sociales implicados, con el fin de lograr un modelo organizativo y de negocio común y compartido.

Además, para garantizar que los nuevos modelo organizativos o adaptaciones que puedan surgir en Ubisa, será necesario previamente realizar éstos, no sólo teniendo en cuenta conceptos más relacionados con el ámbito social de actualidad, sino también debe ser planificado con rigor económico y sostenible, pues la orientación de las operaciones y los recursos humanos han de servir en primera instancia a los citados beneficios del negocio de Ubisa.

En relación a ello, lanzamos una pregunta al aire en relación a la deslocalización del Grupo Bekaert por medio de diferentes plantas industriales en todo el mundo. Y es que, a pesar de los principios establecidos por las propuestas presentadas y las líneas de actuación establecidas para Ubisa, dicha evolución y nueva gestión organizativa debería hacerse extensiva a la gestión global y el proceso de producción del Grupo Bekaert, o al menos hasta donde los localismos, diferentes culturas y línea especializada de producto permitieran implantarlo. Dado que, tal y como puso en práctica y expuso posteriormente Takeo Yamaguchi (2014) sobre el caso de éxito Hitachi, *“la compañía pos sí mismas no*

puede ser una, con efectiva cooperación si entre negocio y grupos de mercado, si la función de recursos humanos no está alineada”.

18. Sostenibilidad e innovación en el proyecto. Un enfoque diferente.

Son las épocas de recesión aquellas que obligan a ganar en eficiencia organizativa. Esto se consigue actuando para modernizar procesos, adaptar los paradigmas actuales a los nuevos cambios socio-demográficos, optimizar recursos, reestructurar costes y aprovechar sinergias. Lo cual a menudo conduce al rediseño del modelo organizativo respecto a la distribución de la plantilla. Sin embargo, es muy habitual en tiempos de crisis encontrar que todos estos ajustes se ponen en marcha por el simple –y por supuesto imprescindible– objetivo de la supervivencia (HAY Group, 2009), y no con el fin de mejorar en eficiencia. Hecho que, si viajamos a lo largo de este último medio siglo, guarda una estrecha relación con la falta de iniciativa manifestada a la hora de reflexionar e invertir tiempo y recursos en innovación (Schneider, 2014).

En este sentido, resulta destacable que la tendencia continuista es a menudo un denominador común en la conducta de gran parte de las organizaciones. Pues a pesar de encontrarnos ante una necesidad imperiosa de cambio, no se ha apostado aún por una práctica innovadora enfocada al alto impacto. Concepto del que Ben Schneider (2014) escribía recientemente, en el contexto del mundo de los negocios. Diferenciando a éste de los otros dos tipos de innovación reconocidos por los catedráticos del Harvard Business School, Clayton M. Christensen y Derek van Bever (2014, citado en Scheneider, 2014).

Estas otras dos tipologías tan sólo buscan mejorar el rendimiento organizacional desde dos focos fundamentales. Bien, reemplazando productos por otros. O bien reduciendo costes a través de la reducción de personal. Lo cual, no sólo conduce al anquilosamiento de la creación de nuevos puestos laborales, sino que en muchos casos provoca la reducción de puestos de trabajo para buscar la mejora de la eficiencia. Hecho que perpetuaría el estancamiento de la organización en cuestión (Christensen y Van Bever, 2014, citado en Schneider, 2014).

En este ámbito, no todas las reestructuraciones han de implicar necesariamente bajas en la plantilla. Ya que en numerosas ocasiones la rotación interna, la modificación de las condiciones de trabajo, reasignaciones, creación de nuevos puestos polivalentes, el reciclaje, etcétera, son medidas suficientes para este fin (HAY Group, 2009). Por tanto, partiendo de la premisa fundamental que considera la inversión en innovación de alto impacto una de las herramientas que permite desarrollar nuevas oportunidades y mercados y un consiguiente crecimiento de la economía (Schneider, 2014). Y conocidos los datos económicos a nivel local del tercer trimestre de 2014, en los que según la estimación oficial España va a mantener un crecimiento diferencial en comparación con la zona euro, el Ejecutivo revisa al alza el incremento del PIB al 2% en 2015, y la tasa de paro –actualmente en el 24,5%– bajará del 23% en el ejercicio posterior (Bolaños, 2014), adaptamos todas nuestras propuestas y prácticas de consultoría a este concepto. Persiguiendo la mejora de la eficiencia y de los procesos dentro del modelo organizativo sin destrucción de puestos de trabajo. Liberando de la herencia del pasado trágicos sucesos ocurridos en Ubisa como un ERE durante años anteriores. Y cuidando a la vez que en este rediseño organizacional la sostenibilidad de la compañía en un futuro. Para en definitiva, cooperar con este proyecto y Trabajo Fin de Postgrado en alinear la organización con la demanda de un mundo diferente, así como con una emergente clase media que se sitúa a la espera de nuevos productos, servicios y acciones. Además de aportar nuestro grano de arena de cara al futuro, global y predicho incremento de la oferta laboral y la aceleración del consumo y el crecimiento económico. En vez de contribuir al efecto inverso, agravando la situación actual (Schneider, 2014).

BLOQUE VI. REFLEXIÓN FINAL.

El siguiente comentario detallará los indicadores más significativos extraídos en este Trabajo Fin de Máster, así como los verdaderos valores del impacto que supone ésta en mi presente y futuro desempeño profesional. Por tanto, se dividirá dicho capítulo en varias secciones destinadas a una valoración global del proceso, así como otras dedicadas a la magnitud y el marcado carácter de mi evolución personal durante estos meses de preparación.

Del mismo modo, como análisis general, la valoración del trabajo desempeñado, cabe destacar que el marcado carácter académico del presente documento, así como circunstancias especiales surgidas durante su preparación, han configurado la forma final de dicho trabajo, lo cual se ve reflejado en la necesaria continuidad del proyecto para la consecución de los objetivos planteados desde un principio: especificar y materializar dicha propuesta en un entorno empresarial dado.

19. Reflexiones personales sobre el aprendizaje concreto, aprovechamiento positivo o negativo del Trabajo Fin de Máster.

Tras el desarrollo del presente Trabajo de Fin de Máster, la oportunidad laboral planteada ha pretendido reafirmar y consolidar todos aquellos contenidos y ejes de actuación definidos y desarrollados en el aula. Donde incidir en la función estratégica de la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones empresariales ha representado el objetivo principal.

En otro sentido, mi experiencia anterior como deportista profesional de alto nivel durante ya muchos años en el piragüismo, así como la inclusión en los diferentes Programas de Tecnificación Nacional planteados por la Real Federación Española de Piragüismo para integrantes del equipo nacional, tanto en categorías inferiores como absolutas; me ha permitido conocer diferentes organizaciones, así como a experimentar el impacto que deriva de la propia gestión de las personas. A pesar incluso de suponer un ámbito totalmente diferente, pero siempre con el foco en las buenas prácticas y la consecución de objetivos y los más resultados como denominador común.

Todo ello, sumado a la experiencia laboral adquirida en los últimos quince meses en el sector de la consultoría estratégica y de operaciones, concretamente de recursos humanos, me ha permitido dirimir la importancia estratégica de la figura que supone la gestión del capital humano y los procesos que emanan de éste en todo entorno donde al fin y al cabo, el cumplimiento de los resultados venga derivado del trabajo individual de cada una de las personas que componen un grupo. Así como de la puesta en común de éste y del alineamiento de los objetivos para alcanzar las cotas corporativas marcadas en cualquier proyecto en el que se encuentre inmersa la organización.

Desde esta perspectiva, el presente proyecto ha supuesto otra oportunidad profesional que me ha permitido conocer cómo funciona el entorno laboral y sus correspondientes redes interactivo-profesionales, así como ha supuesto la herramienta elemental, en figurativa forma de manual de procedimientos específico, a la hora de construir un nuevos modelos en relación con procesos de los recursos humanos, confeccionados como trajes a medida para nuestro cliente. Sentando además su base en todos ellos en los postulados y contenidos de verdadero rigor científico en el campo de los recursos humanos, donde en la actualidad, como ocurre de forma casi generalizada, el diseño de innovadoras propuestas y modelos metodológicos de negocio se ha impuesto para dar respuesta a la necesidad, la incertidumbre y los cuestionamientos estratégicos que surgen en relación a su desarrollo.

Por ello, considero muy importante e interesante trabajar y analizar, desde la propia base, otras organizaciones y sectores. Aunque finalmente el alcance del proyecto no haya permitido ofrecer una solución a medida para la especificidad del cliente en concreto. No obstante, en este sentido, todo ello ha propiciado la construcción de un modelo e intervenciones un marcado foco y carácter estratégico en su concepción. Incidiendo así en un futuro desarrollo e implantación del modelo organizativo, dentro de los procesos grupales que suponen la gestión de los recursos humanos y las operaciones. Aporta por tanto una visión más profunda y completa de lo que ocurre en la compañía, enmarcando toda invención en el marco estratégico de ésta para, como consultores, actuar como facilitadores y agentes del cambio, de la consecución de objetivos competitivos, a través de la construcción de equipos de alto rendimiento.

Por tanto, la propuesta aquí documentada pretende ilustrar la adquirida conciencia durante estos meses de trabajo y estudio, dentro de la específica necesidad de cada entorno empresarial, de mejorar la eficiencia organizativa y sumergirse así en un concepto cultural de mejora continua.

Al respecto, además de detallar entre sus párrafos esta esperada aportación, el presente documento, tiene un profundo mensaje que guarda una estrecha relación con el acercamiento de los recursos humanos al ámbito propiamente directivo y estratégico de la empresa. Otorgándole el papel protagonista que éste tiene en la administración de entidades; esta vez desde los principios estratégicos que conducen al logro de las metas marcadas. Reclamando por fin su lugar e importancia dentro del actualmente complicado entorno empresarial.

En conclusión, desde la humilde contribución de este Trabajo Fin de Máster, más allá de la narrada exposición, se pretende dar a conocer las múltiples posibilidades que tiene la, a mi juicio, infravalorada gestión del capital humano. Y es que, en el ámbito de los recursos humanos, nos aguardan nuevas vías de futuro aún por descubrir y explotar.

20. Repercusiones del Trabajo Fin de Máster sobre el futuro académico y profesional. Otras perspectivas personales.

El valioso hecho que supone entrar de lleno en el estudio y desarrollo de una temática, independientemente de cuáles sean las características académicas y el alcance del proyecto, guarda un estrecho sentido con los propios objetivos establecidos por este máster y, personalmente, con los marcados individualmente en el plano profesional. Por ello, dicho trabajo desempeñado servirá de base y referencia a la hora de participar en futuros y ambiciosos proyectos, ya sea en la misma o diferente entidad, atendiendo y adaptando siempre ésta a la especificidad de cada intervención.

Por tanto, en este empeño de amplias miras, resulta más que necesario continuar aprendiendo y formándome; para así sustentar cada intervención y proyecto con un amplio marco teórico y base científica en materia de gestión estratégica de los recursos humanos, defendiendo así la importancia organizacional de dicho área, y aportando valor a la creación y la utilidad de nuevos modelos empresariales de alto rendimiento.

Donde, en el caso específico de la consultoría, quede siempre constatada la alta preparación, especificidad y una característica orientación al cliente que complementa todas las necesidades, corrientes o tendencias contemporáneas que nutren los recursos humanos.

21. Sugerencias de mejora: prospectiva de futuro, propuesta de cambio y líneas de mejora.

Como propuestas de mejora dentro de este Trabajo Fin de Máster, dadas sus limitaciones temporales y su especial configuración dentro del marco académico, podría destacar el limitado alcance de este proyecto. Dado que éste no ha permitido pasar por todos los hitos que componen un proyecto de dicha tipología.

Además, otro aspecto destacable supone la necesidad de un mayor número de horas de experiencia y práctica en relación a la labor como consultor. Pues en la importancia de éstas podría residir el posible éxito o fracaso de los proyectos abordados, en el presente y futuro, no sólo desde la perspectiva de los resultados, sino de la propia eficiencia del proceso ya quede referida ésta a costes generados, trato con el cliente, definición y desarrollo de las fases planificadas, etc.

Para ello, se podrían emplear dentro de este máster un mayor número de diversas y variadas herramientas de consultoría con el fin de mejorar la eficacia individual de cada uno de los alumnos que nos dirigimos a este sector en los futuros equipos que tomen parte. Por lo que para finalizar, considero necesario, tanto de forma individual como por la vía meramente académica, establecer líneas de actuación futuras en este ámbito de aplicación.

22. Otras aplicaciones prácticas extraídas del presente Trabajo Fin de Máster.

Según Teal (1996), el liderazgo es la influencia capaz de transmitir componentes heroicos a través de características inherentes tales como los retos humanos infinitos y la responsabilidad indeterminada. Por lo que, en este sentido, por inicial carácter grupal del presente Trabajo Fin de Máster, dada la necesidad dentro del entorno laboral de conocer, adaptarse y optimizar los niveles de cohesión en los grupos de trabajo; pueden

plantearse diversas aplicaciones y consecuencias positivas, en relación a la preparación de este trabajo. Orientado, como ya he mencionado, a iniciar, desarrollar y optimizar nuestro futuro desempeño profesional. Así como a conjugar este rol con el imprescindible conocimiento del negocio y los estándares o paradigmas que rigen y sustentan tanto el modelo actual laboral como empresarial.

Para finalizar, como bien dice Sergiovanni (2001): *“gran parte de nuestro pensamiento sobre el liderazgo, sobre el cambio y la evolución es necio. Estamos tan interesados en el proceso que olvidamos la sustancia. Empleamos tanto tiempo y esfuerzo tratando de articular las estrategias correctas para el liderazgo, el cambio y la evolución que prestamos sólo una atención escasa a por qué estamos cambiando, aprendiendo o mejorando, cuál es el contenido de nuestras estrategias”*. Estableciendo así una profunda e interesante reflexión sobre no sólo sobre el documento llevado a cabo, sino exponiendo un nuevo enfoque para futuros proyectos profesionales que afrontar tras esta oportunidad y primer paso profesional.

BIBLIOGRAFÍA.**Referencias bibliográficas.**

Amendola, L. (2012). *Operacionalizando la estrategia*. PMM Institute for Learning. España.

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. CEPAL - Serie Manuales, número 69. Santiago de Chile.

Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Fourth Edition.

Christensen, C.M. y Van Bever, D. (2014). *The Capitalist's dilemma*. Harvard Business Review. June Magazine, volumen 9, número 8.

Covey, S. (1997). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós Plural. Barcelona.

Dess, G. y Lumpkin, G.T. (2003). *Dirección estratégica*. Mc Graw Hill. Madrid.

Franco, L.E. y Pulgarín, S.A. (2011). *De los modelos estandarizables a las organizaciones únicas*. Revista Suma de Negocios. Volumen 2, número 2, diciembre de 2011, 105-114.

Greiner, L. y R. Metzger (1983). *Consulting to Management*. Editorial Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.

Harvard Business School (2014). *Economist Intelligence Unit Country Database*.

HAY Group (2009). *Eficiencia organizativa, dimensionamiento de plantillas y tratamiento de los excedentes*.

HAY Group (2008). *Soluciones de Eficiencia Organizativa. Building Effective Organizations (BEO)*.

- Imai, M. (1995). *Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa*. Editorial Patria.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *The strategy focused organization*. Harvard Business School Press. Boston.
- Ketokivi, M. A. y Schoroeder, R. G. (2004). “*Strategic, structural contingency and institutional explanations in the adaptation of innovate manufacturing practices*”. *Journal of Operations Management*. Volumen 22, número 1, 63-69.
- Kotter, J.P. (1996). *Al frente del cambio*. LID Editorial Empresarial. Madrid.
- Kubr, T. (1994). *La consultoría de empresas: Guía de la profesión*. Ginebra, Suiza.
- Lleonart, P.; Garola, A.; Vélez, G.; Fabregat, V.; Arús, J.M.; González, E. y Suárez, C. (2014). *Previsiones sobre la evolución del sector textil/confección en el horizonte de 2015*.
- Martin, R.L. (2014). *The rise (and likely fall) of the Talent Economy*. Harvard Business Review. October 2014 Magazine, volumen 92, número 10, 41-47.
- Martínez, M. (1998). *Diseño de equipos de trabajo en las organizaciones actuales*. Tesis Doctoral en Psicología Social. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Martínez, D. y Gutiérrez, M. (2005). *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Altair. España.
- Mestre, J.A. (2004). *Estrategias de gestión deportiva local*. INDE. Barcelona.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial El Ateneo. Argentina.

- Morrison, D.M. (2014). *The main ingredient of change*. Harvard Business Review. September 2014 Magazine, volumen 92, número 9, 36.
- Peiró, J.M. (1997). *Psicología de las organizaciones*. UNED. Madrid.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. CECSA. México.
- 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.
- Rodríguez, J. (2007). *La Flexibilidad de la Implementación estratégica*. Universidad de Camagüey.
- Ros, J.A. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. Tesis Doctoral en Psicología Social. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Sainz, J.M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC. Madrid.
- Sergiovanni, T. (2001). *Leadership what's in it for schools?* Routledge Falmer. New York.
- Spear, S. y Bowen H. K. (1999). *Decoding the DNA of Toyota Production System*. Harvard Business Review. Volumen 77, número 5, 97-105.
- Teal, T. (1996). *The human side of management*. Harvard Business School Review, 96-110.
- Tena, J. (1989). *Organización de la empresa. Teoría y aplicaciones*. EADA Gestión.
- Yamaguchi, T. (2014). *Standardizing HR practices around the world*. Harvard Business Review. September 2014 Magazine, volumen 92, número 9, 80-81.

Sitios web.

Bekaert (2014). *Bekaert en resumen*. [<http://www.bekaert.com/es-MX/About%20us/Bekaert%20in%20a%20nutshell.aspx>] beakert.com Consulta: noviembre 2014.

Bekaert (2014 bis). *El enfoque Bekaert*. [<http://www.bekaert.com/es-MX/About%20us/Bekaert%20way.aspx>] beakert.com Consulta: noviembre 2014.

Bekaert (2014 bis II). *Tecnología*. [<http://www.bekaert.com/es-MX/About%20us/Technology.aspx>] beakert.com Consulta: noviembre 2014.

Bolaños, A. (2014). Guindos pronostica que se crearán 348.200 empleos en 2015. [http://economia.elpais.com/economia/2014/09/26/actualidad/1411732020_409110.html] elpais.com. Consulta: septiembre 2014.

Boston Consulting Group (2014). *The Global Workforce Crisis: \$10 Trillion at Risk*. [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/management_two_speed_economy_public_sector_global_workforce_crisis/] bcgperspectives.com. Consulta: noviembre 2014.

Cubelos, H. (2014). *¿Formación en habilidades o implantar un estilo de dirección de personas?* [<http://rrhhypersonas.blogspot.com.es/2014/06/formacion-en-habilidades-o-implantar-un.html>] rrhh y personas, Tatum Consulting Group. Consulta: octubre 2014.

DGH Consultores (2011). *El Rol del Consultor Organizacional*. [<http://dghconsultores.com.ar/el-rol-del-consultor-organizacional/>] dghconsultores.com.ar. Consulta: septiembre 2014.

Malvido, U. (2014). *El liderazgo natural es el liderazgo en red*. [<http://diversidadcorporativa.com/2014/01/13/el-liderazgo-natural-es-el-liderazgo-en-red/>] diversidadcorporativa.com. Consulta: octubre 2014.

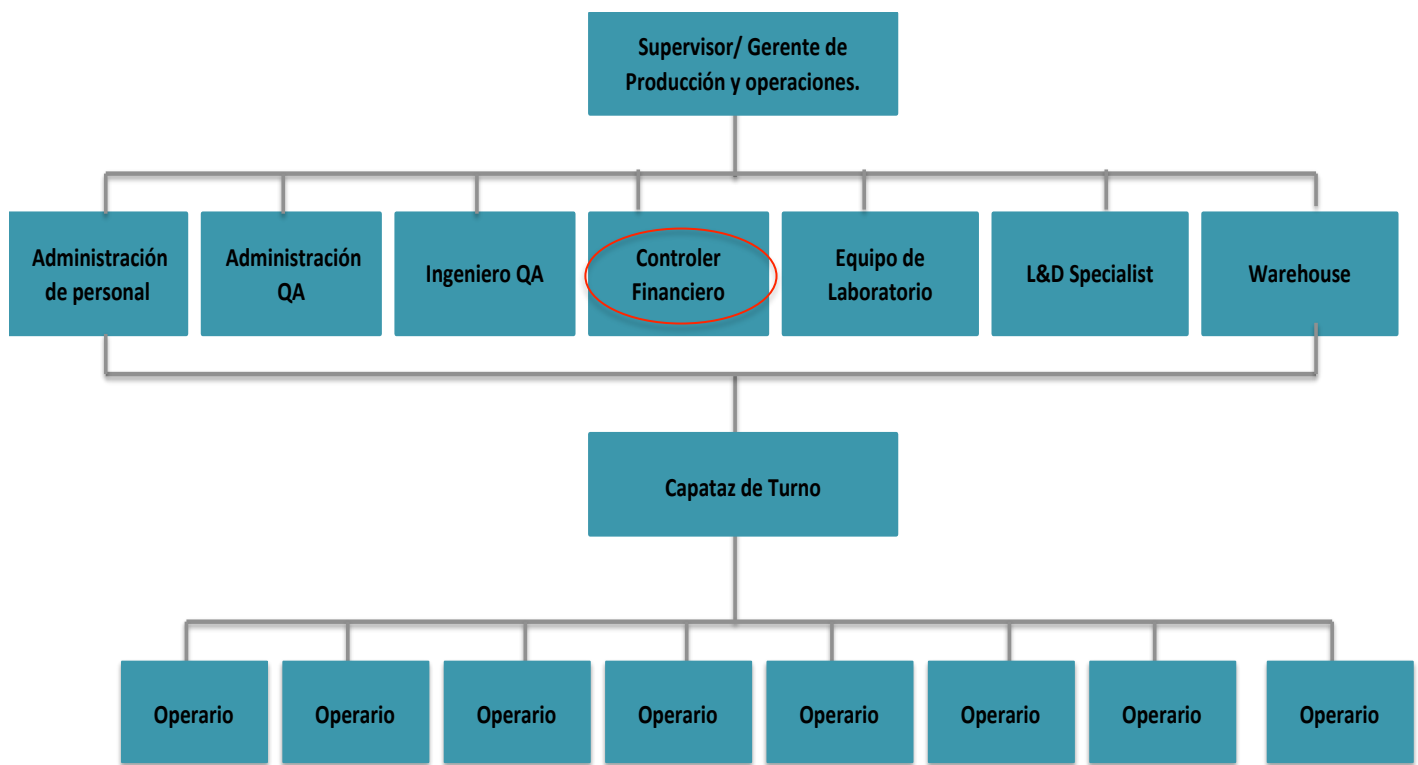
Ruiz, A. (2014). *¿Qué es la consultoría en DO?* [<http://www.ruizdomingo.es/informacion2.php>] ruizdomingo.es. Consulta: septiembre 2014.

Scheneider, B. (2014). *Innovación de alto impacto.* [<http://www.indracompany.com/sostenibilidad-e-innovacion/neo/blog/articulo/innovacion-alto-impacto>] indracompany.com. Consulta: septiembre 2014.

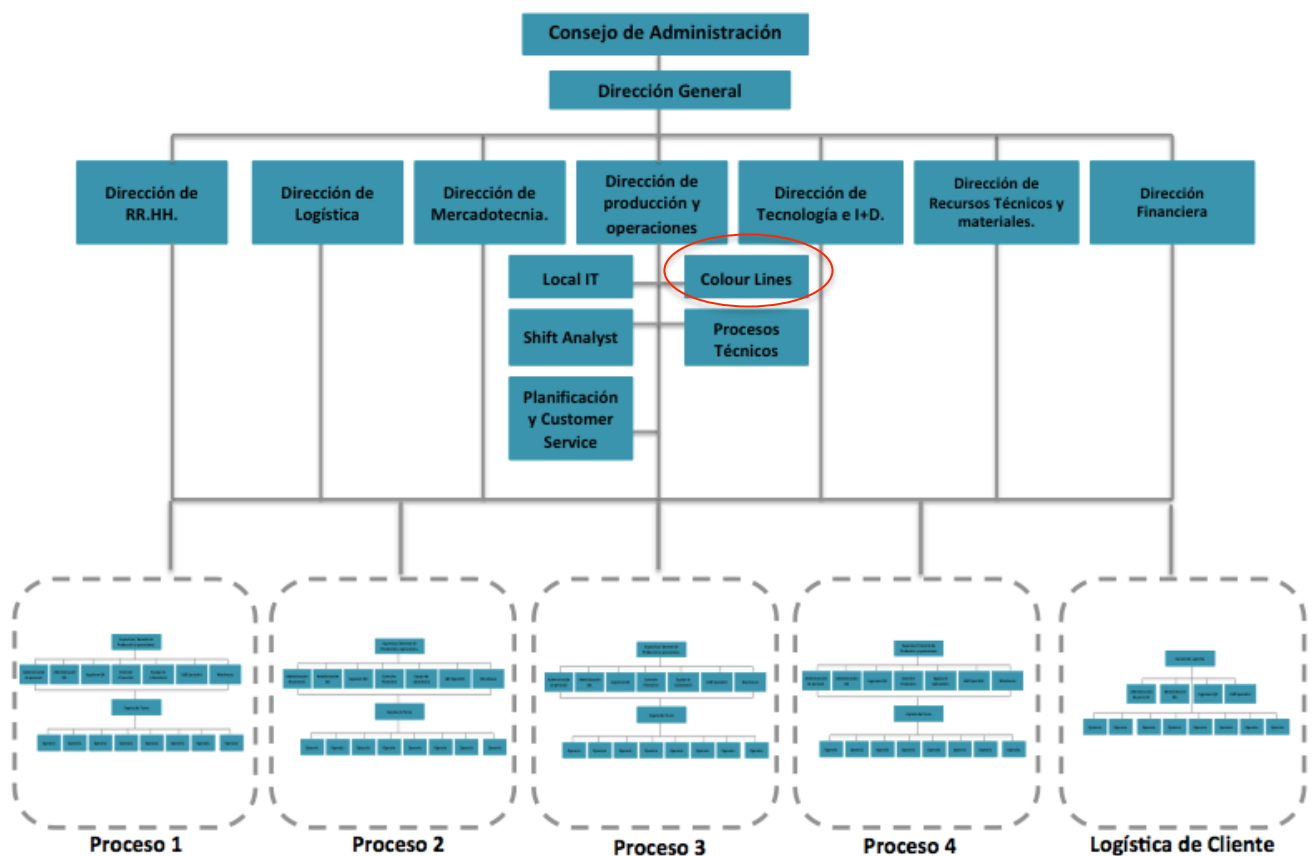
Varela, Y. y Estévez, Y. (2012). *Consultoría organizacional. Centro de información y gestión tecnológica, CIGET.* [<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/consultoria-organizacional-centro-informacion-gestion-tecnologica-ciget.htm>] gestiopolis.com. Consulta: septiembre 2014.

ANEXOS

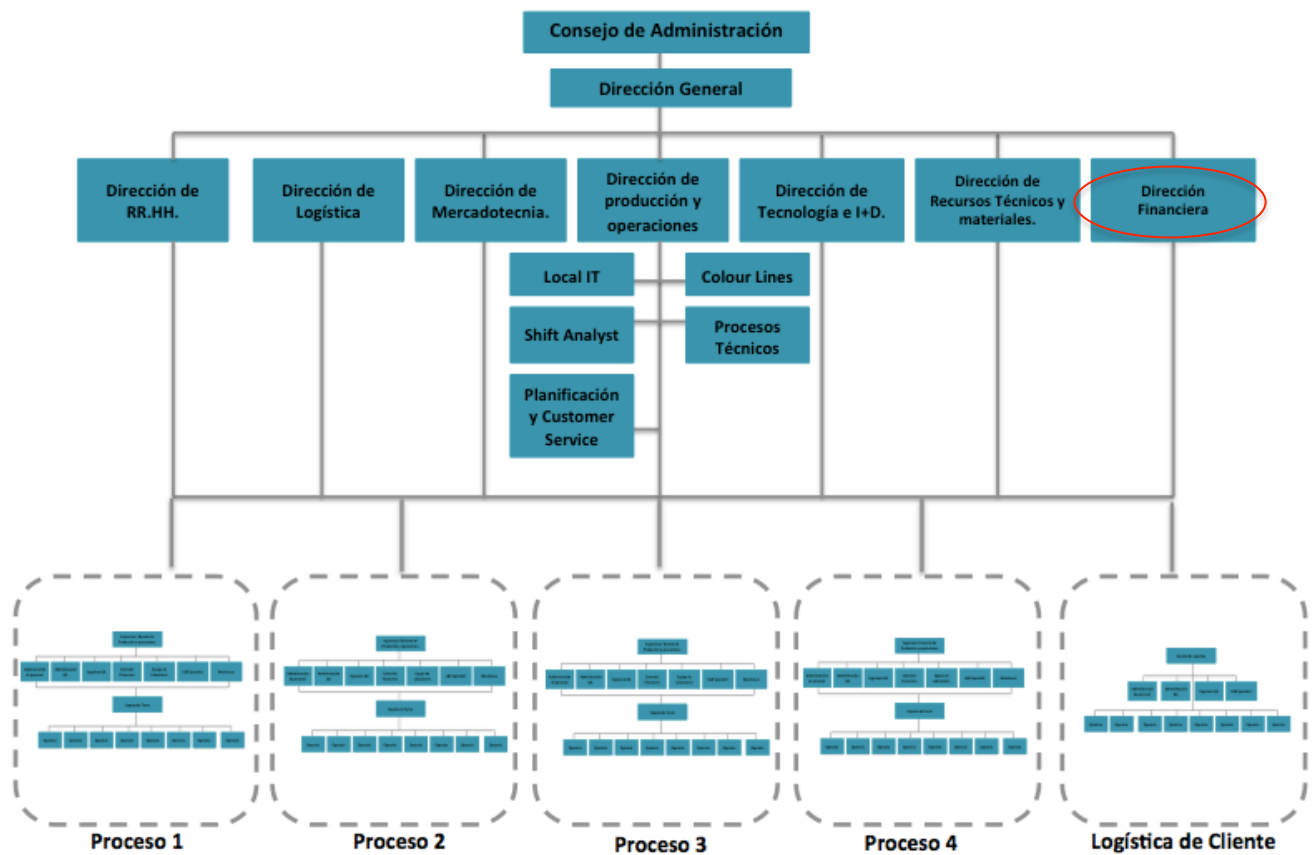
Controller Team	
<p>Asegurar que el estado financiero de cada proceso sea reportados a Ubisa, y asimismo, desde la plataforma habilitada al negocio y el Grupo Bekaert acorde a la normativa de contabilidad vigente en España, se hagan transparentes los resultados financieros a todos los miembros de cada proceso.</p> <p>Coordinar las actividades relacionadas con la gestión diaria entre las compañías internas y externas. Garantizar el cumplimiento y reporte, la promoción y fomento de las mejoras y reducción de gastos en el contexto general de la misión y valores de Ubisa.</p>	<p>Asegurar que los resultados financieros sean reportados a Ubisa, la plataforma habilitada al negocio y el Grupo Bekaert acorde a la normativa de contabilidad vigente en España</p> <p>Coordinar las actividades relacionadas con la gestión diaria entre las compañías internas y externas. Garantizar el cumplimiento y reporte, la promoción y fomento de las mejoras y reducción de gastos, no sólo en el proceso asignado, sino en colaboración con el resto de controllers del proceso productivo, en el contexto general de la producción.</p>
Competencias requeridas	Competencia solicitadas por la organización actual
Comunicación verbal y escrita.	Comunicación verbal y escrita.
Habilidades de las funcionalidades financieras de Excel.	Habilidades de las funcionalidades financieras de Excel.
Negociación y persuasión.	Negociación y persuasión.
Habilidades analíticas.	Habilidades analíticas.
Trabajo en equipo.	Trabajo en equipo.
Inglés técnico.	Inglés técnico.
Conocimiento integral del proceso productivo.	



Colour lines Team	
Elaborar información y reporte, potenciando su difusión periódica a toda la compañía, generando participación en forúms internos y externos y asegurando la comunicación activa, la promoción de la toma de decisiones y la implantación de medidas correctivas. Las cuales irán enmarcadas en el nuevo plan de comunicación interna.	Colaborar para estabilizar los procesos de producción elaborando información y reporte, generando participación en forúms internos y externos. Asegurando la comunicación activa, la promoción de la toma de decisiones y la implantación de medidas correctivas.
Competencias requeridas	Competencia solicitadas por la organización actual
Comunicación.	Perfil administrativo.
Habilidades con los ordenadores.	Habilidades con los ordenadores.
Motivación a otros.	Motivación a otros.
Habilidades funcionales.	Habilidades funcionales.
Orientación a resultados.	Orientación a resultados.
Conocimiento integral del proceso productivo.	
Trabajo en equipo.	
Comunicación verbal y escrita.	

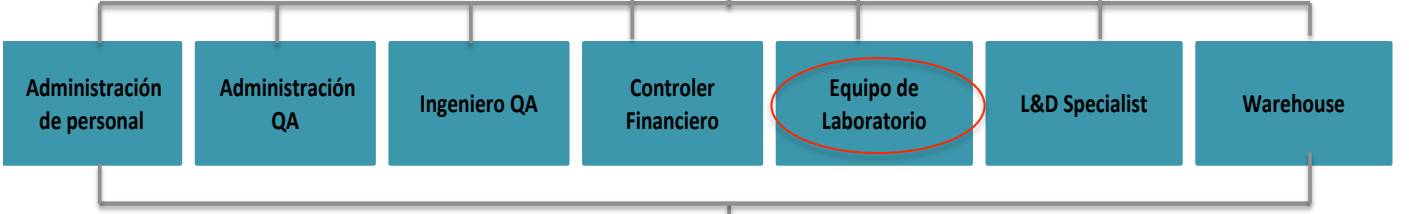


Financial Accountant Team	
Asegurar la ejecución de pagos y cobros, gestión diaria de los requerimientos legales y tributarios con los organismos nacionales correspondientes y la supervisión del cumplimiento de pliegos con los servicios/productos subcontratados, asegurar correctamente la información contable para la gestión económica exacta de la compañía. Adaptar los procedimientos al nuevo modelo organizacional.	Asegurar la ejecución de pagos y cobros, gestión diaria de los requerimientos legales y tributarios con los organismos nacionales correspondientes y la supervisión del cumplimiento de pliegos con los servicios/productos subcontratados, asegurar correctamente la información contable para la gestión económica exacta de la compañía.
Competencias requeridas	Competencia solicitadas por la organización actual
Orientación al cumplimiento de plazos.	Orientación al cumplimiento de plazos.
Gestión de los márgenes.	Gestión de los márgenes.
Contabilidad y auditoría.	Contabilidad y auditoría.
Habilidades financieras.	Habilidades financieras.
Habilidad analítica.	Habilidad analítica.
Habilidades de analíticas.	Habilidades de analíticas.
Habilidades estadísticas.	Habilidades estadísticas.
Conocimiento del negocio.	Conocimiento del negocio.
Conocimiento integral del proceso productivo.	
Adaptabilidad.	

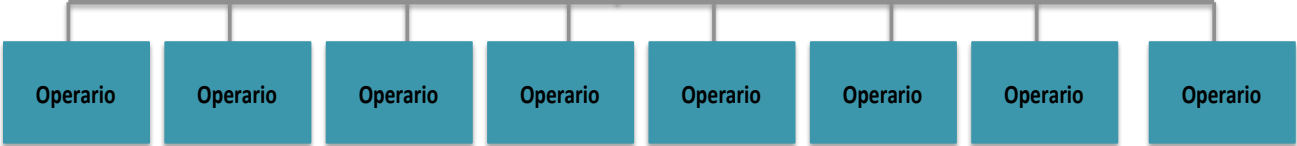


Equipo responsable de Laboratorio	
<p>Planificar, gestionar y liderar las iniciativas extraídas del trabajo colaborativo propuesto, llevando éstas a las pruebas de operaciones mecánicas, químicas o metalográficas dentro de los laboratorios en planta. Asegurar en colaboración del equipo de procesos técnicos que el proceso de innovación y las mejoras que derivan de éste se ajustan a los requerimiento de calidad externos e internos.</p> <p>Proveer de planes de viabilidad y planificaciones de implantación junto con el responsables del proceso productivo donde se produzca la mejora.</p> <p>Analizar los impactos que tendrá la mejora en uno de los procesos para el resto de los mismos.</p> <p>Comunicar al equipo de colour lines las mejoras testadas y previstas de implantación, junto con los beneficios, posibles dificultades, requerimientos para los operarios, y el estado de las mismas.</p>	<p>Gestionar y liderar las operaciones mecánicas diarias, químicas y metalográficas laboratorios en planta. Así como asegurar que los laboratorios se ajustan a los requerimiento de calidad externos e internos.</p>
Competencias requeridas	Competencia solicitadas por la organización actual
Habilidad para organizar y motivar equipos.	Habilidad para organizar y motivar equipos.
Habilidad para implementar y garantizar la sostenibilidad del proceso de cambio.	Habilidad para implementar y garantizar la sostenibilidad del proceso de cambio.
Habilidad para la delegación apropiada y eficiente de responsabilidades.	Habilidad para la delegación apropiada y eficiente de responsabilidades
Habilidad para la toma de decisiones.	Habilidad para la toma de decisiones
Orientación al cliente.	Orientación al cliente
Conocimiento de inglés técnico.	Conocimiento de inglés técnico
Conocimiento y uso de ordenadores y paquete Office.	Conocimiento y uso de ordenadores y paquete Office.
Conocimiento avanzado de MSA.	Conocimiento avanzado de MSA.
Liderazgo.	
Innovación.	
Trabajo en equipo.	
Habilidades comunicativas.	
Conocimiento del negocio.	
Conocimiento integral del proceso productivo.	

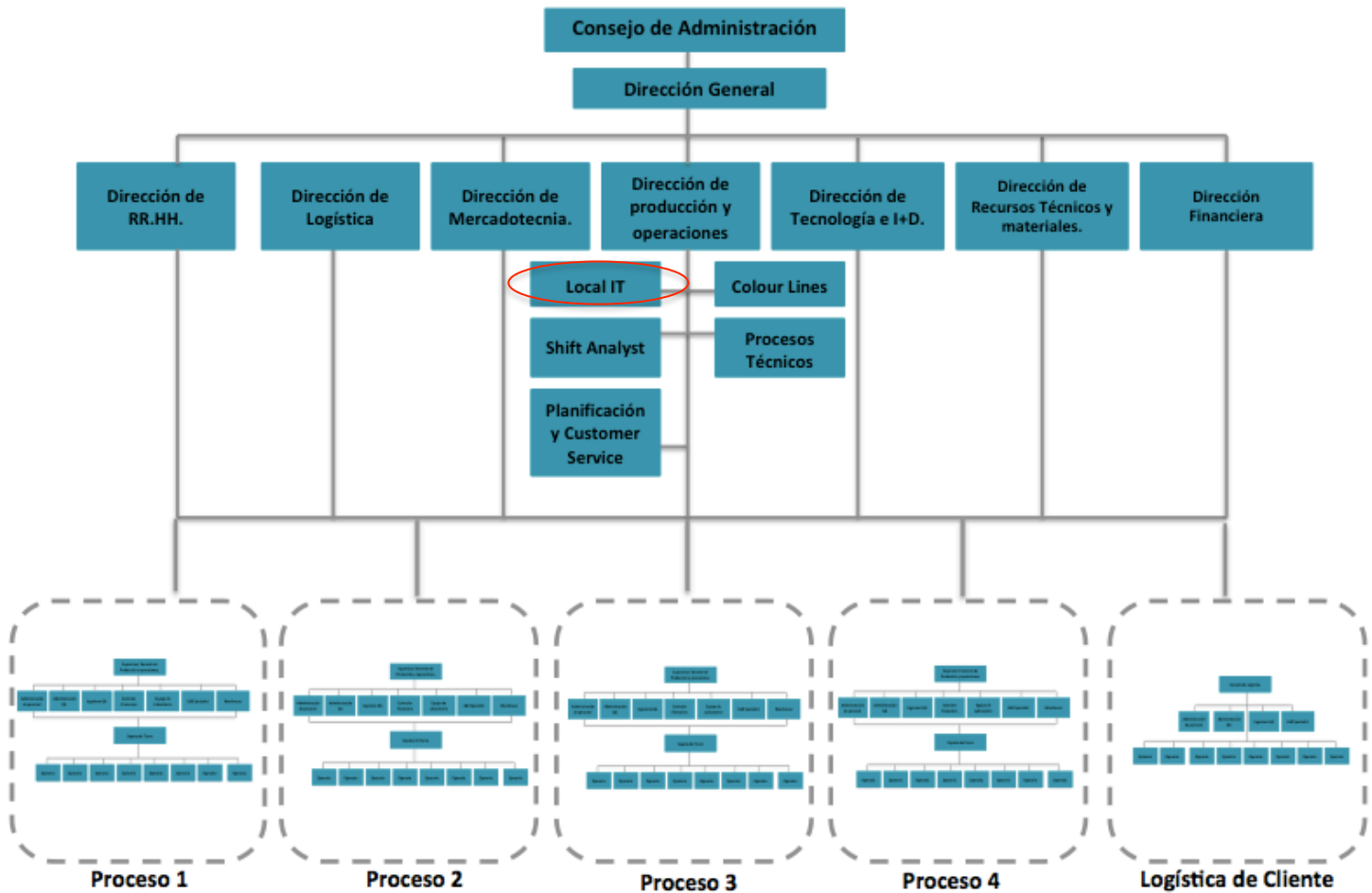
Supervisor/ Gerente de
Producción y operaciones.



Capataz de Turno

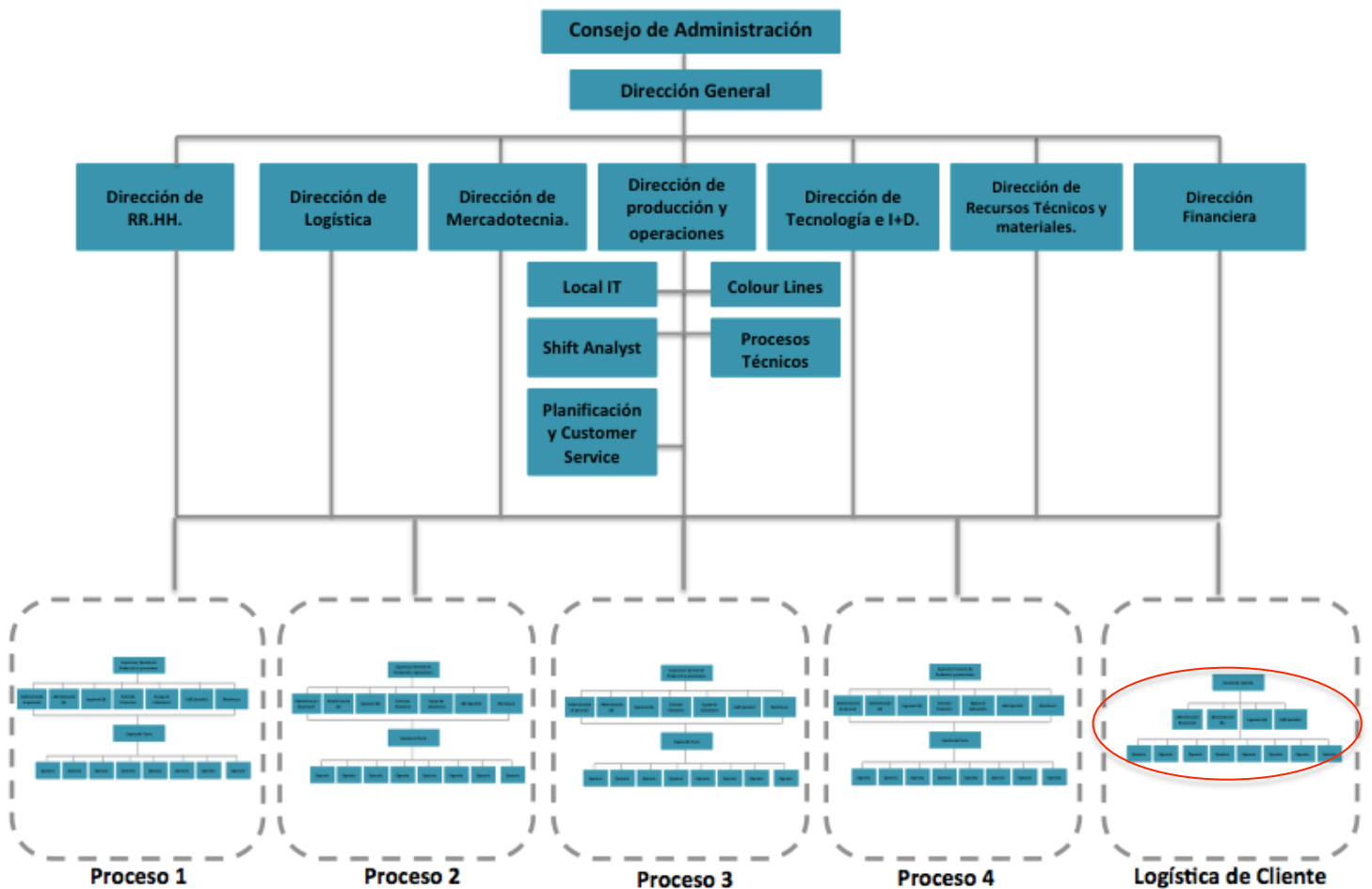


Local IT Team	
Asegurar la adecuación de los nuevos procesos de gestión e innovación de Ubisa a los estándares y principios estratégicos del Grupo Bekaert, gestionando y apoyando las infraestructuras necesarias al efecto, así como permaneciendo en constante contacto con el resto de áreas: equipo de laboratorio, colour lines, controllers financieros, el equipo de procesos técnicos, etc. Continuar con el soporte para los usuarios de las plataformas ESBUR y ESBAR.	Primer nivel de soporte para los usuarios de las plataformas ESBUR y ESBAR. Gestión y apoyo de infraestructuras. Asegurar la adecuación de Ubisa a los estándares y principios estratégicos del Grupo Bekaert.
Competencias requeridas	Competencia solicitadas por la organización actual
Habilidades funcionales.	Habilidades funcionales.
Agilidad organizacional.	Agilidad organizacional.
Orientación a la solución de problemas.	Orientación a la solución de problemas.
Desarrollo de sistemas y procesos.	Desarrollo de sistemas y procesos.
Orientación a resultados.	Orientación a resultados.
Conocimiento del negocio.	
Conocimiento integral del proceso productivo.	



Administración de la logística del cliente.

Organización y gestión del transporte nacional e internacional, organización de las devoluciones de bovina, documentación y transporte de incidencias de venta acorde a los procedimientos y líneas básicas para asegurar que los clientes reciben el material a tiempo, en correcto estado y bajo las condiciones contratadas. Reporte de las incidencias al equipo Colour Lines para su posterior comunicación a las diferentes columnas operativas.	Organización y gestión del transporte nacional e internacional, organización de las devoluciones de bovina, documentación y transporte de incidencias de venta acorde a los procedimientos y líneas básicas para asegurar que los clientes reciben el material a tiempo, en correcto estado y bajo las condiciones contratadas.
Competencias requeridas	Competencia solicitadas por la organización actual
Habilidades comunicativas.	Habilidades comunicativas.
Cooperación y trabajo en equipo.	Cooperación y trabajo en equipo.
Orientación al cliente.	Orientación al cliente.
Orientación a la relación precio/calidad.	Orientación a la relación precio/calidad.
Conocimiento y uso de ordenadores y paquete Office.	Conocimiento y uso de ordenadores y paquete Office.
Conocimiento de la regulación legal relacionada con el cliente.	Conocimiento de la regulación legal relacionada con el cliente.



Planificación y Customer Service Center

<p>Realizar la planificación macro y micro basada en los clientes actuales y los datos macro previstos. Asegurar que el clientes no sufre una interrupción del suministro de productos debido a la falta de material, así como asegurar el cumplimiento de la inspección de clientes en términos de flexibilidad.</p> <p>Comunicación directa con los gestores de cada proceso/columna operativa ante las posibles incidencias o cuellos de botella a encontrar dentro del proceso productivo.</p> <p>Reporte de las incidencias al equipo Colour Lines para su posterior comunicación a las diferentes columnas operativas.</p>	<p>Realizar la planificación macro y micro basada en los clientes actuales y los datos macro previstos. Asegurar que el clientes no sufre una interrupción del suministro de productos debido a la falta de material, así como asegurar el cumplimiento de la inspección de clientes en términos de flexibilidad.</p>
Competencias requeridas	Competencia solicitadas por la organización actual
Definición de objetivos.	Definición de objetivos.
Gestión organizacional.	Gestión organizacional.
Innovación estratégica.	Innovación estratégica.
Creatividad.	Creatividad.
Orientación a la resolución de problemas.	Orientación a la resolución de problemas.
Delivering- making it happen given constraints.	Delivering- making it happen given constraints.
Gestión y evaluación de procesos.	Gestión y evaluación de procesos.
Análisis de problemas.	Análisis de problemas.
Recolección de datos e investigación.	Recolección de datos e investigación.
Domino de métricas. Análisis cuantitativo y cualitativo.	Domino de métricas. Análisis cuantitativo y cualitativo.
Evaluación de soluciones alternativas.	Evaluación de soluciones alternativas.
Toma de decisiones.	Toma de decisiones.
Identificación de stakeholders clientes y partners capaces de hacer cambiar positivamente al cliente.	Identificación de stakeholders clientes y partners capaces de hacer cambiar positivamente al cliente.
Negociación y mediación.	Negociación y mediación.
Entendimiento de las dinámicas de conflicto y cómo llegar al mutuo acuerdo.	Entendimiento de las dinámicas de conflicto y cómo llegar al mutuo acuerdo.
Conocimiento del negocio.	
Conocimiento integral del proceso productivo.	



Process Technician

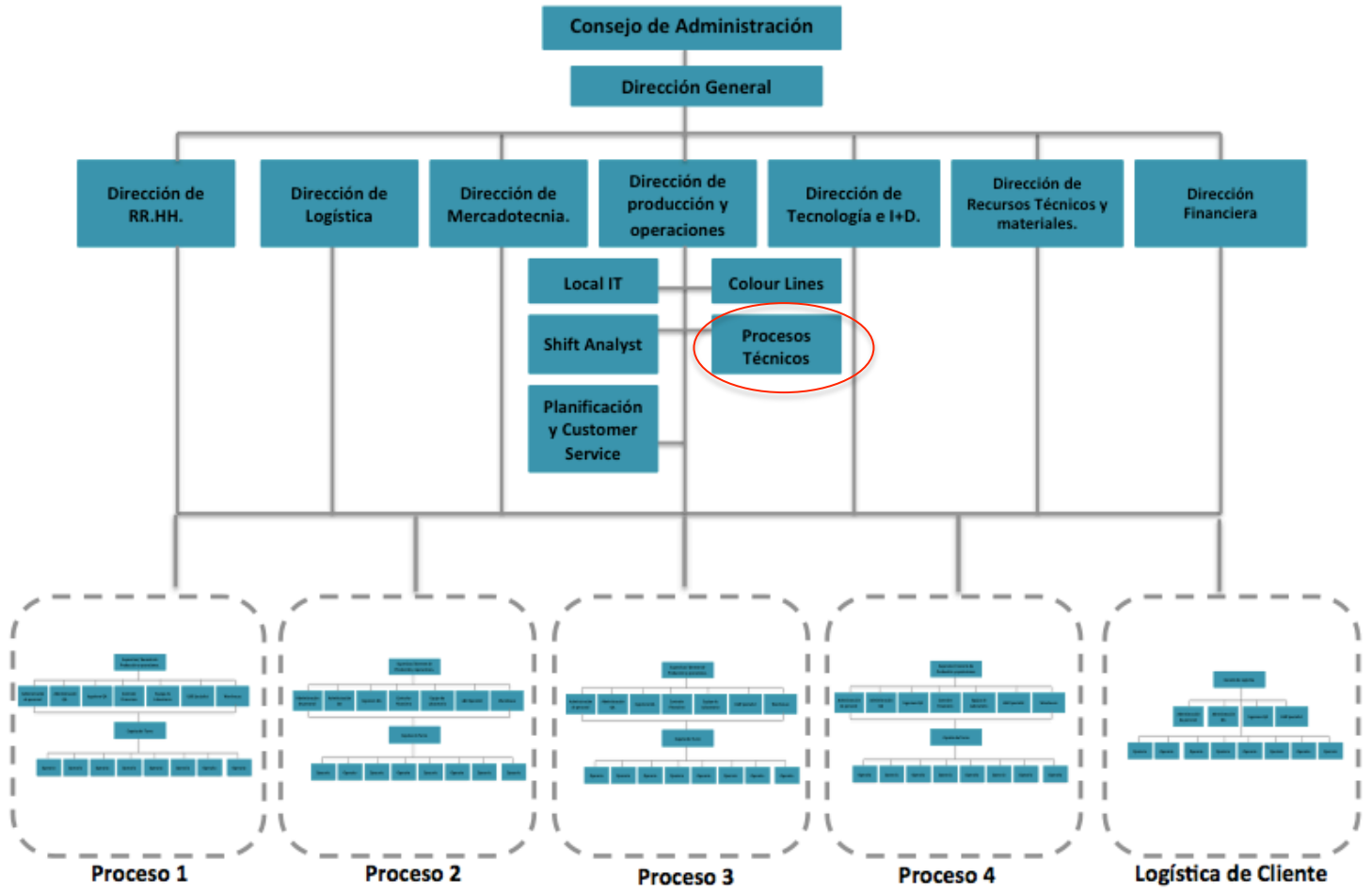
Coordinar, ejecutar y supervisar las actividades el desarrollo tecnológico y generación y difusión de conocimiento en relación a las líneas tecnológicas de la compañía junto con el equipo de laboratorio y el equipo de local IT.
 Coordinación de la implantación de los nuevos procedimientos técnicos en cada proceso/columna operativa según lo establecido por Bekaert para la optimización del proceso, la mejora de la calidad del producto y la excelente contribución de Ubisa a Bekaert en la gestión de costes y tecnología. Para continuar asegurando así su liderazgo en el sector.

Coordinar, ejecutar y supervisar las actividades de control y desarrollo en los procesos de producción, el desarrollo tecnológico y generación y difusión de conocimiento en relación a las líneas tecnológicas de la compañía .
 Coordinación de la los procedimientos técnicos según lo establecido por Bekaert para la optimización del proceso, la mejora de la calidad del producto y la excelente contribución de Ubisa a Bekaert en la gestión de costes y tecnología. Para asegurar así su liderazgo en el sector.

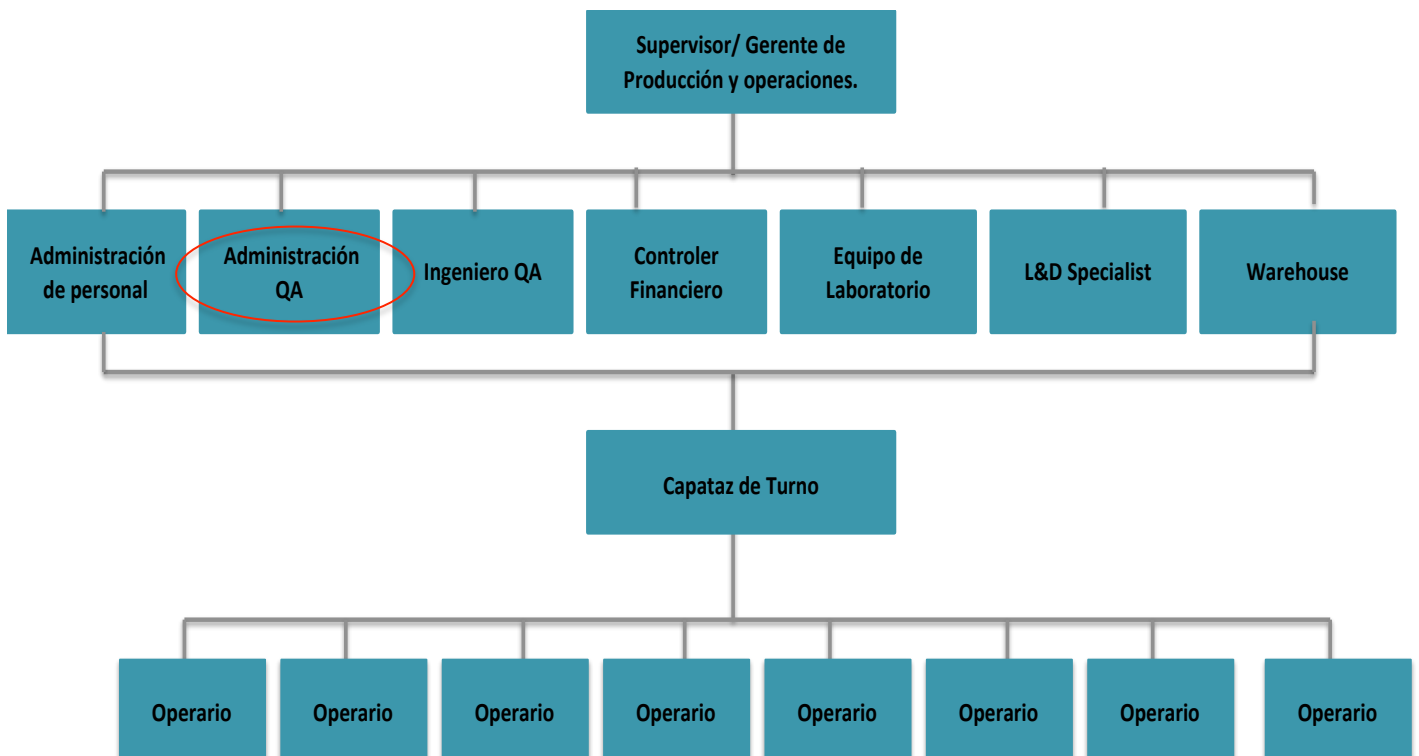
Competencias requeridas

Competencia solicitadas por la organización actual

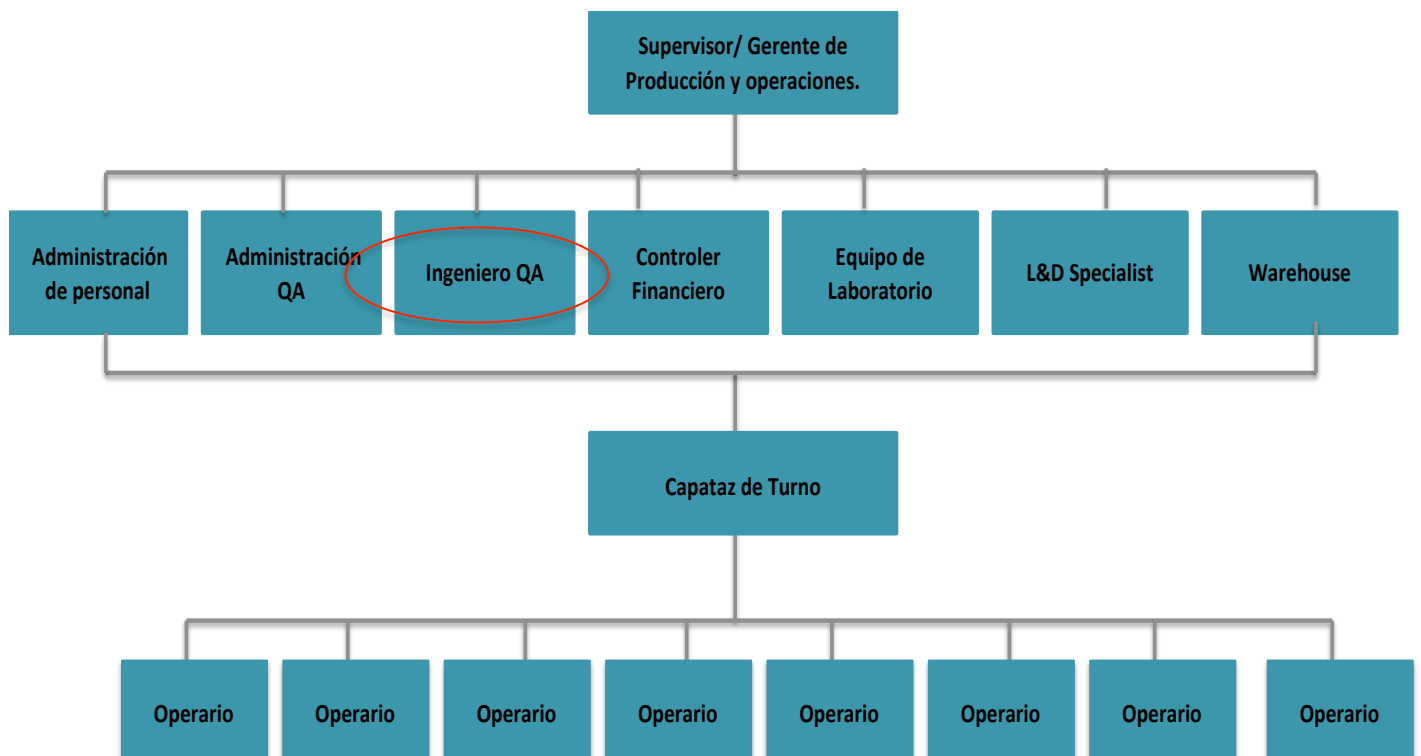
Orientación al cliente.	Orientación al cliente.
Habilidades de resolución de problemas.	Habilidades de resolución de problemas.
Pensamiento analítico.	Pensamiento analítico.
Pensamiento conceptual.	Pensamiento conceptual.
Obtención de información.	Obtención de información.
Innovación.	Innovación
Cooperación y trabajo en equipo.	Cooperación y trabajo en equipo.
Orientación a los resultados.	Orientación al éxito.
Gestión de proyectos.	Gestión de proyectos.
Orientación a la mejora continua.	
Delegación de tareas/responsabilidades.	
Adaptabilidad.	
Conocimiento del negocio.	
Conocimiento integral del proceso productivo.	



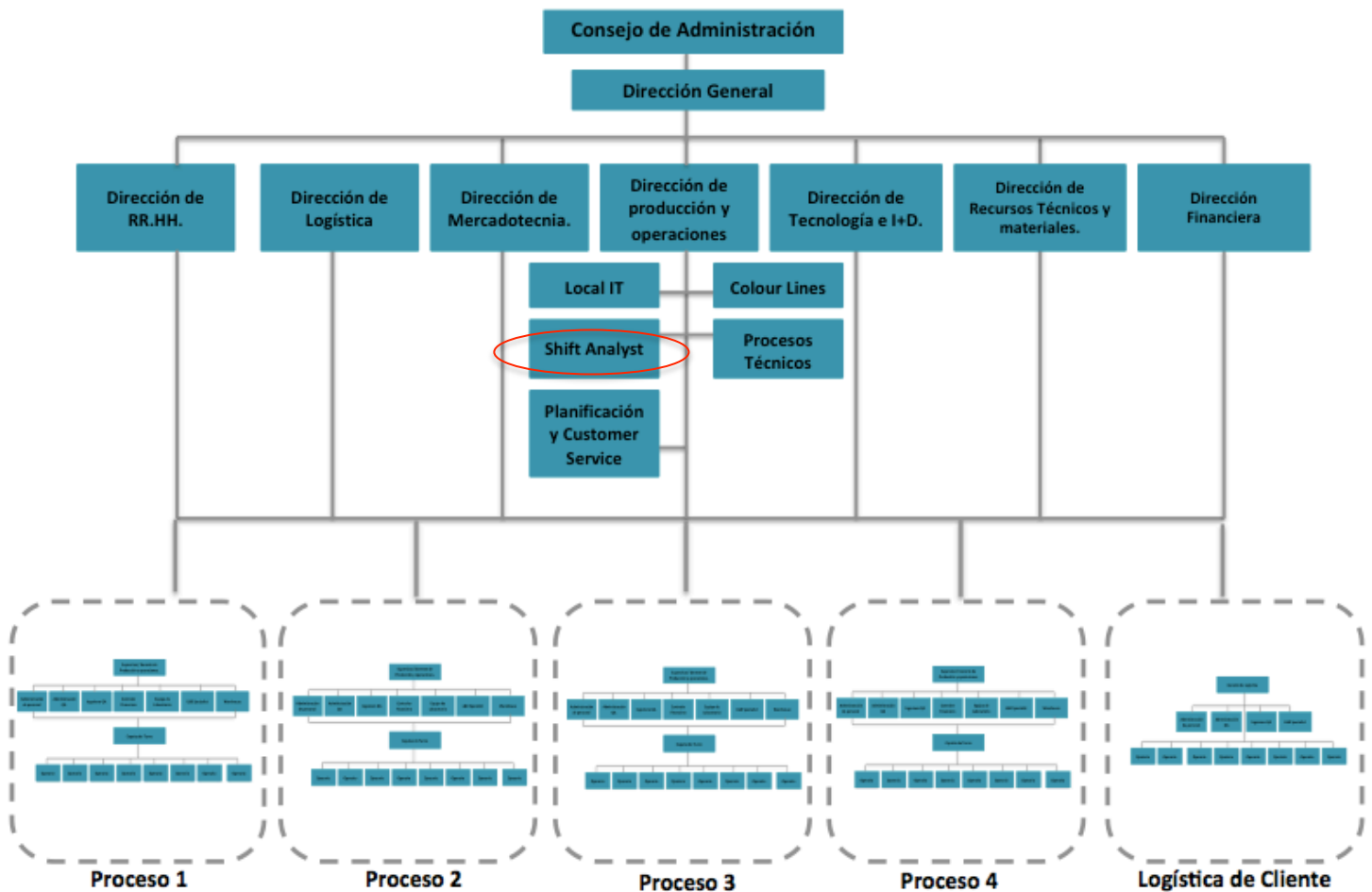
QA Admin	
<p>Gestionar toda los itinerarios de administración del Departamento QA asegurando la eficiencia de la documentación y los reportes, tanto para cliente interno como externo. Dando un énfasis especial en el nuevo modelo a la necesaria transparencia de la información a nivel global de Ubisa.</p> <p>Correcta ejecución y registro de los planes de los diferentes equipos.</p> <p>Adaptar los procedimientos al nuevo modelo organizacional.</p> <p>Reporte de las incidencias al equipo Colour Lines para su posterior comunicación a las diferentes columnas operativas.</p>	<p>Gestionar toda los itinerarios de administración del Departamento QA asegurando la eficiencia de la documentación y los reportes, tanto para cliente interno como externo.</p> <p>Correcta ejecución y registro de los planes de los diferentes equipos.</p>
Competencias requeridas	Competencia solicitadas por la organización actual
Conocimiento de inglés técnico.	Conocimiento de inglés técnico.
Conocimiento y uso de ordenadores y paquete Office.	Conocimiento y uso de ordenadores y paquete Office.
Conocimiento del negocio.	
Trabajo en equipo.	
Capacidad analítica.	



QA Engineer	
Alcanzar la implementación, el rendimiento y desarrollo de los sistemas de gestión de la calidad en la compañía. Y procurar la adaptación de los procedimientos al nuevo modelo organizacional.	Alcanzar la implementación, el rendimiento y desarrollo de los sistemas de gestión de la calidad en la compañía.
Competencias requeridas	Competencia solicitadas por la organización actual
Habilidades comunicativas.	Habilidades comunicativas.
Orientación al trabajo en equipo.	Orientación al trabajo en equipo.
Conocimiento del Modelo de Calidad Total.	Conocimiento del Modelo de Calidad Total.
Conocimiento de los objetivos de expansión, benchmarking, comparación, y aplicaciones PKP y SPC.	Conocimiento de los objetivos de expansión, benchmarking, comparación, y aplicaciones PKP y SPC.
Conocimiento de inglés.	Conocimiento de inglés.
Excelente conocimiento y uso de ordenadores y paquete Office.	Excelente conocimiento y uso de ordenadores y paquete Office.
Innovación.	
Adaptabilidad.	



Shift Analyst	
<p>Cumplir la rutina analítica química y mecánica y las operaciones necesarias para alcanzar los requerimientos de estabilización y durabilidad del proceso productivo. Trabajando para procurar la adaptación de estos procedimientos a las iniciativas de innovación y mejora que serán propuestas de forma periódica por este nuevo modelo organizacional.</p> <p>Trabajar de forma colaborativa con el equipo de laboratorio.</p>	<p>Cumplir la rutina analítica química y mecánica y las operaciones necesarias para alcanzar los requerimientos de estabilización y durabilidad del proceso productivo.</p>
Competencias requeridas	Competencia solicitadas por la organización actual
Conocimiento y uso de ordenadores y paquete Office.	Conocimiento y uso de ordenadores y paquete Office.
Experiencia en laboratorio.	Experiencia en laboratorio.
Trabajo en equipo y cooperación.	
Adaptabilidad.	
Conocimiento del negocio.	
Conocimiento integral del proceso productivo.	



Wbarehouse	
<p>Coordinar y ejecutar los procesos de control, identificación y logística de productos, el material bruto entrante para la cadena de valor.</p> <p>Realizar ajustes en los turnos.</p> <p>Controlar los stocks de BW y mantener la relación con los clientes y ejecutar el análisis de las quejas por parte de los mismos, acorde a la programación del producto, las normas y especificaciones de calidad para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos en volumen, fecha y localización dentro del contexto estratégico general de Ubisa.</p> <p>Proponer nuevas mejoras logísticas y en almacenamiento del producto para reducir la cuantía existencias, optimizar los tiempos medios de reposición de producto final, etc.</p>	<p>Coordinar y ejecutar los procesos de control, identificación y logística de productos, el material bruto entrante para la cadena de valor.</p> <p>Realizar ajustes en los turnos.</p> <p>Controlar los stocks de BW y mantener la relación con los clientes y ejecutar el análisis de las quejas por parte de los mismos, acorde a la programación del producto, las normas y especificaciones de calidad para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos en volumen, fecha y localización dentro del contexto estratégico general de Ubisa.</p>
Competencias requeridas	Competencia solicitadas por la organización actual
Experiencia previa en gestión de una puesto similar.	Experiencia previa en gestión de una puesto similar.
Conocimiento y uso de ordenadores, paquete Office y SAP.	Conocimiento y uso de ordenadores, paquete Office y SAP.
Conocimiento de ingles.	Conocimiento de ingles.
Liderazgo de equipos.	Liderazgo de equipos.
Cooperación y trabajo en equipo.	Cooperación y trabajo en equipo.
Orientación al cliente interno y externo.	Orientación al cliente interno y externo.
Habilidades de resolución de problemas.	Habilidades de resolución de problemas.
Habilidades comunicativas.	Habilidades comunicativas.
Orientación a la relación precio/calidad.	Orientación a la relación precio/calidad.
Orientación a la mejora continua.	
Capacidad analítica.	
Conocimiento del negocio.	
Conocimiento integral del proceso productivo.	
Orientación al cliente.	

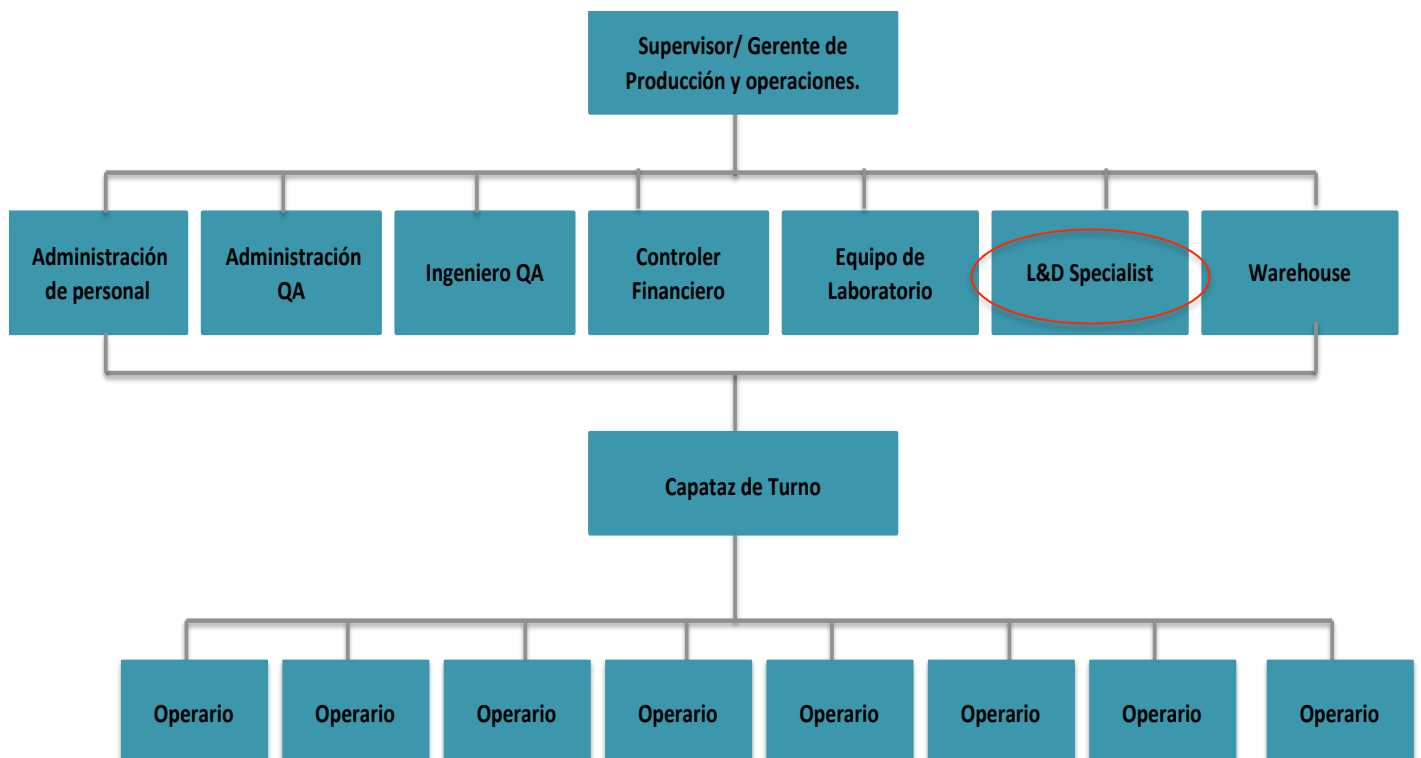
Supervisor/ Gerente de
Producción y operaciones.



Capataz de Turno



L&D Specialist	
Asegurar el cumplimiento de todos los procesos y actividades de reclutamiento y fidelización del talento apropiado, bajo los requerimientos de los procesos/columnas operativas diseñadas en el nuevo modelo organizativo y el nuevo marco competencial que comprende.	Asegurar el cumplimiento de todos los procesos y actividades de reclutamiento y fidelización del talento apropiado.
Competencias requeridas	Competencia solicitadas por la organización actual
Orientación a resultados.	Orientación a resultados.
Gestión de conflictos.	Gestión de conflictos.
Integridad y confianza.	Integridad y confianza.
Desarrollo de otros.	Desarrollo de otros.
Desarrollo personal.	Desarrollo personal.
Resiliencia.	Resiliencia.
Motivación de otros.	Motivación de otros.
Conocimiento del negocio.	
Conocimiento integral del proceso productivo.	
Orientación a la mejora continua.	
Innovación.	
Habilidades de comunicación.	



Personnel Administrator	
Asegurar la gestión de personal bajo las leyes reguladoras de la misma. Adaptar los procedimientos al nuevo modelo organizacional y procurar que sus procedimientos se ajustan a los requeridos por la ley.	Asegurar la gestión de personal bajo las leyes reguladoras de la misma.
Competencias requeridas	Competencia solicitadas por la organización actual
Integridad y confianza.	Integridad y confianza.
Habilidades funcionales.	Habilidades funcionales.
Agilidad organizacional.	Agilidad organizacional.
Desarrollo de sistemas y procesos.	Desarrollo de sistemas y procesos.
Orientación a resultados.	Orientación a resultados.
Desarrollo personal.	Desarrollo personal.
Planificación.	Planificación.
Conocimiento del negocio.	
Conocimiento integral del proceso productivo.	
Orientación a la mejora continua.	
Innovación.	
Habilidades de comunicación.	

