

TRABAJO FINAL DE MÁSTER

Recursos Humanos

JUDIT HERNÁNDEZ SÁEZ



ÍNDICE

1. Introducción.....	2- 5
2. Objetivos.....	6- 7
3. Tipos de Organigramas.....	7- 9
4. Propuestas.....	14- 24
5. Conclusión.....	25
6. Bibliografía.....	26-28

1. INTRODUCCIÓN

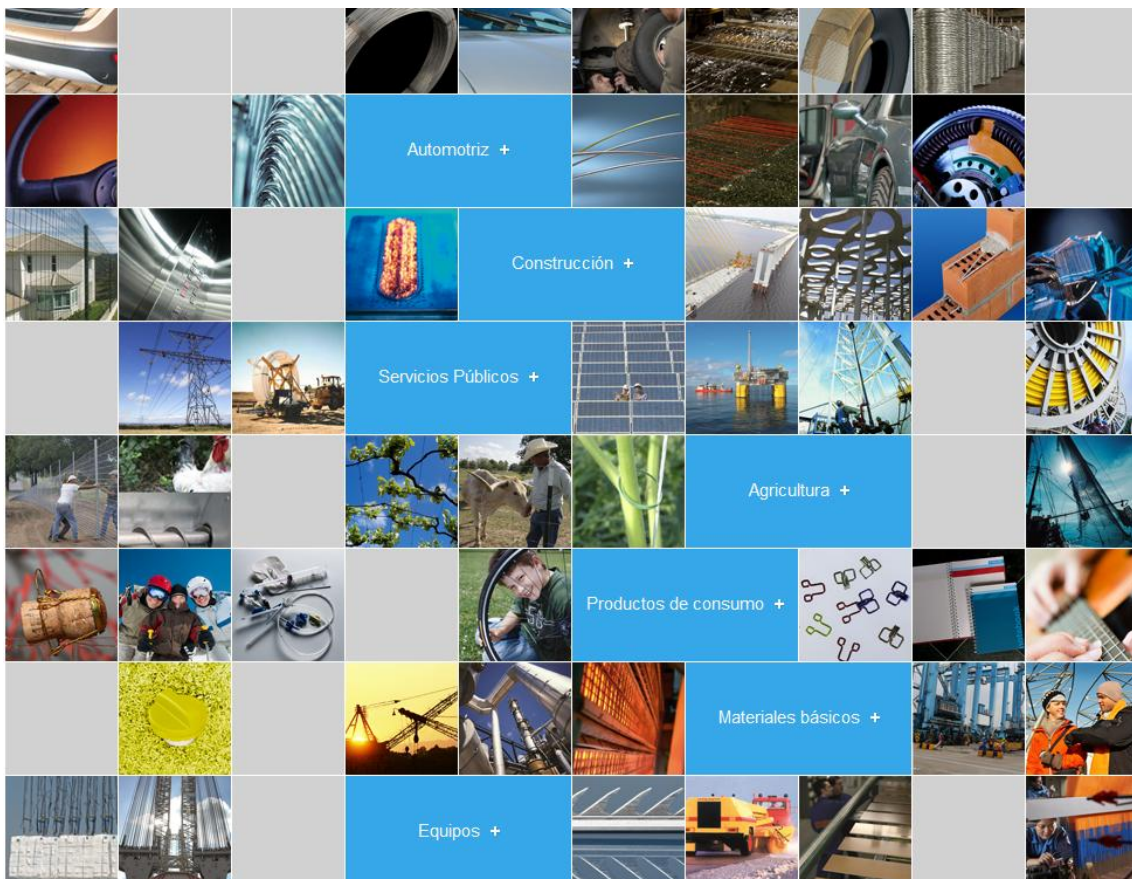
Para comenzar me gustaría exponer brevemente quiénes son y a qué se dedica la empresa con la que hemos realizado nuestro trabajo de consultoría.

Se trata de una empresa que cuenta con más de 25.000 empleados, atendiendo a sus clientes en 120 Países.

Bekaert, es una compañía líder a nivel mundial, dedicada a la tecnología y soluciones avanzadas para la transformación y revestimiento del metal, siendo el mayor fabricante de productos elaborados de alambre de acero.

Las dos competencias básicas de Bekaert están relacionadas con las propiedades de los materiales. Por medio de la transformación del metal, inciden en las propiedades del acero como solidez, ductilidad, resistencia a la fatiga y forma.

Con sus tecnologías de revestimiento, adaptan las propiedades de la superficie de sus materiales y, de ese modo, brindan protección contra la corrosión, mejoran la apariencia estética, optimizan la adherencia, etc. La combinación de las dos competencias fundamentales resulta en una amplia variedad de productos de alta tecnología para diversas industrias:



El lema “*Better together*” define su filosofía y su forma de trabajar, acompañando a cada uno de sus trabajadores en la búsqueda del objetivo compartido por todos: un crecimiento rentable y sostenible.

Como bien podemos contemplar en su página web, buscan alcanzar este objetivo implementando su estrategia de liderazgo tecnológico y de mercado en todo el mundo, en los mercados y segmentos comerciales en los que participan activamente y al trabajar para lograr el éxito conjunto con sus clientes, proveedores, y otros socios comerciales dentro de la organización y en las distintas divisiones y regiones.

La Misión de Bekaert es ser una Empresa reconocida como líder mundial en sus segmentos comerciales seleccionados y ofrecer a sus clientes productos y servicios innovadores y de alta calidad.

Bekaert pertenece al sector de la manufactura metalúrgica, siendo éste una de las primeras actividades industriales modernas que se introdujeron en nuestro país en el Siglo XIX, cuando aún el resto de España estaba dominado por las actividades agrarias.

Los factores que desde un primer momento han permitido a las empresas pertenecientes a este sector ser competitivas han sido el precio y la calidad de los materiales.

Es por esto, que son empresas que necesitan constantemente innovar, y así poder ofrecer a sus clientes productos de calidad a bajo precio.

Desde el inicio de nuestro trabajo, y en todas las conversaciones que hemos mantenido con la empresa nos han trasladado esta idea como prioritaria para poder así, seguir siendo líderes en el mercado.

Es por esto que veo fundamental mencionar las principales líneas de actuación que permiten a una empresa del sector de la metalurgia diferenciarse del resto, para ello me apoyaré en Mateos Torres, C. (2012):

- a) El desarrollo y la innovación, I + D + i, que se hace visible a través de proyectos con Universidades y Centros Tecnológicos.
- b) Automatización y robotización de los procesos, así como la utilización de sistemas de vigilancia y control de variables clave que permiten a la empresa aumentar su competitividad al poder asegurar las condiciones y resultados de los servicios prestados.

- c) El Compromiso con la Calidad Total y la Excelencia Empresarial han de ser la base de la filosofía de estas empresas.
- d) El mercado y el Cliente deben ser aquellos que marquen la dirección en la que ha de dirigirse la Empresa.
- e) La proyección internacional es clave, estableciéndose mediante la exportación y la apertura de delegaciones comerciales en el exterior.

Por tanto, hay que tener en cuenta que actualmente la competitividad del sector se consigue tanto por la producción como por las actividades asociadas a ésta: innovación, distribución comercial y logística. Además las empresas del sector, han de ser conscientes de que los avances en materia tecnológica han de ser complementados y alineados con rediseños en los modelos organizacionales y por ende, en el reparto de tareas y los mecanismos de coordinación establecidos. (Mintzberg, 2001)

La compañía busca adaptarse al competitivo mercado globalizado, que a su vez, no es un factor que sólo afecta a Bekaert, sino que también afecta a todas las empresas del sector manufacturero metalúrgico.

En este sentido, realizamos un breve análisis estratégico a través de una matriz DAFO y CAME, con los puntos conocidos de la compañía. Tenemos que tener en cuenta que todos los elementos de una organización 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.

Por ejemplo, la misión debe encajar con la visión, los valores, objetivos y cultura de la organización. (Kaplan y Norton, 2001; Martínez y Gutiérrez, 2005).

A continuación expongo en primer lugar el Análisis DAFO de Bekaert, y en segundo lugar el Análisis CAME:

	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	Fortaleza	Oportunidades
	Aumento de la productividad por aquellos factores del entorno industrial que si son aprovechados adecuadamente pueden proporcionar dicha ventaja y/o beneficio.	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)
Explotación de nuevas tendencias en el sector manufacturero metalúrgico Explotar relaciones con otras instituciones del sector privado.	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)
Desarrollo de sistemas, mecanismos y canales de información adecuados. Búsqueda de recursos adecuados y siempre compartiendo los valores de la organización y su modelo de negocio.	Másima Inversión en actividad I+D+I

Tabla. *Análisis CAME de Ubisa.*

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

2. OBJETIVOS

Desde la Organización nos trasladaron la necesidad de transformarse en una organización más plana para así poder afrontar los retos que pudieran surgir en el futuro. Y es aquí donde comienza nuestra labor de consultoría.

Nuestro objetivo en este trabajo será buscar la horizontalidad y la simplicidad del organigrama de Bekaert, a través de la eliminación de duplicidades del actual modelo. Se homogeneizarán líneas de trabajo y favorecerá la excelencia de las operaciones y se impulsará el aumento de la productividad a través de la simplicidad del organigrama.

Para poder lograrlo, consideramos esencial alcanzar una serie de sub-objetivos que nos permitiesen alcanzar ese objetivo final: una organización más plana.

- Estudio del contexto: a la hora de plantear posibles mejoras, cambios en una Empresa es fundamental estudiarla en su contexto, ya que las organizaciones no viven aisladas de las sociedades.

Es necesario analizar cuáles pueden ser los posibles cambios que se produzcan en la sociedad y cómo las organizaciones responderán y se adaptarán a éstos.

El estudio del sector al que pertenece nuestra empresa, el sector de la manufactura metalúrgica, lo he reflejado en la Introducción de mi trabajo.

- Análisis y estudio de la estructura actual de Bekaert.
- A continuación estudiaremos las distintas estructuras organizativas que existen, las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

El fin de este sub – objetivo será entender el tipo de estructura organizativo que podría ser adaptado a Bekaert. Ver si tendríamos que adaptar uno en su totalidad o si podríamos adaptar las características que más se adecuen de cada tipo de organigrama y así crear uno ad hoc.

- Un sub – objetivo que nos surgió a medida que avanzábamos en nuestro trabajo fue el estudio del análisis y valoración de puestos que tiene Bekaert de sus puestos.

Tras haber estudiado el contexto en el que se encuentra sumergido Bekaert, su organigrama actual y la gran variedad de organigramas existentes, llegaremos a nuestro objetivo final, proponiendo a la empresa tres organigramas, que creemos, pueden aplicarse en la compañía, siempre siguiendo el deseo de Bekaert de establecer un organigrama más plano:

1. Organigrama estructurado por procesos productivos.
2. Organigrama Ad Hoc.
3. Organigrama Dinámico.

3. TIPOS DE ORGANIGRAMAS:

Las empresas necesitan un orden jerárquico que determine la función que cada miembro de la organización ha de realizar para el buen funcionamiento de la Compañía.

Debemos entender un organigrama como “El patrón de diseño o modelo con el que se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado”. (Maggiorani, R. 2005)

La utilización del organigrama ayuda a observar a primera vista la estructura general y las relaciones formales jerárquicas. Al mismo tiempo muestra la dependencia laboral entre los miembros de la empresa y es donde se observan los puntos débiles y fuertes de la compañía.

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

Existen numerosos tipos de organigramas, que se dividen por su naturaleza, por su finalidad, por su ámbito, por su contenido o por su presentación o disposición gráfica. En nuestro trabajo, nos centramos en el desarrollo de las estructuras organizativas por su forma, ya que consideramos que es el camino más apropiado que hay que seguir para plantear un plan de acción en Bekaert que nos ayude a conseguir la estructura organizacional perfecta para el futuro:

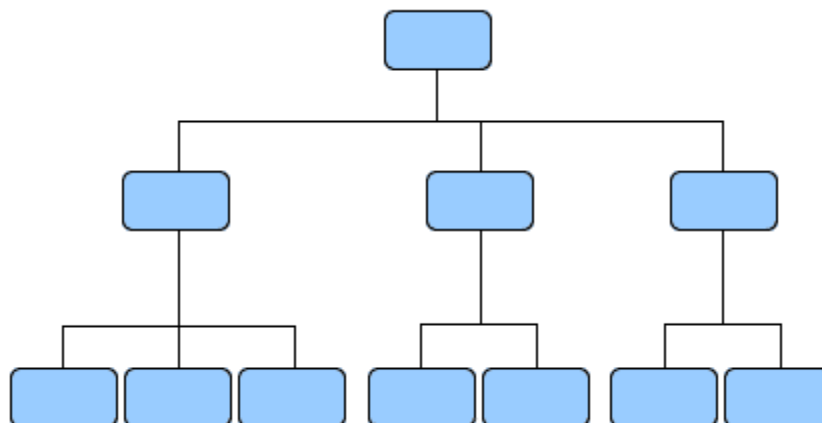
- a) *Organigrama Vertical*: se observa la jerarquía de una organización a través de una pirámide estructural descendiente. El puesto jerárquicamente superior aparece en la cúspide y los demás cargos son descendientes a éste, ligados todos por líneas de puntos que indican el nivel de autoridad.

Las ventajas que presenta este tipo de organigrama son las siguientes:

- Gran control, con marcado carácter de autoridad que puede conllevar a la eficiencia de la tarea.
- Todas las capas tienen sus funciones y responsabilidades bien determinadas.
- Está perfectamente definida la jerarquía laboral y los peldaños que hay que subir para hacer carrera dentro de la organización.
- Mejor coordinación de las actividades de la compañía.

Desventajas:

- Los trabajadores del peldaño inferior de la pirámide a veces se sienten minusvalorados.
- Cultura dura patriarcal, que destaca por tener que complacer al jefe.
- La comunicación entre la alta dirección y las capas más bajas es lenta y, en algunos casos, ineficiente, haciendo que ante alguno de los cambios constantes que rodean a la entidad, la organización no pueda reaccionar a tiempo.
- No hay una comunicación fluida y transparente entre las personas de los diferentes niveles.
- Extrema centralización del poder en la cúspide del organigrama vertical, que necesita líderes fuertes para que las demás capas funcionen adecuadamente.



Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

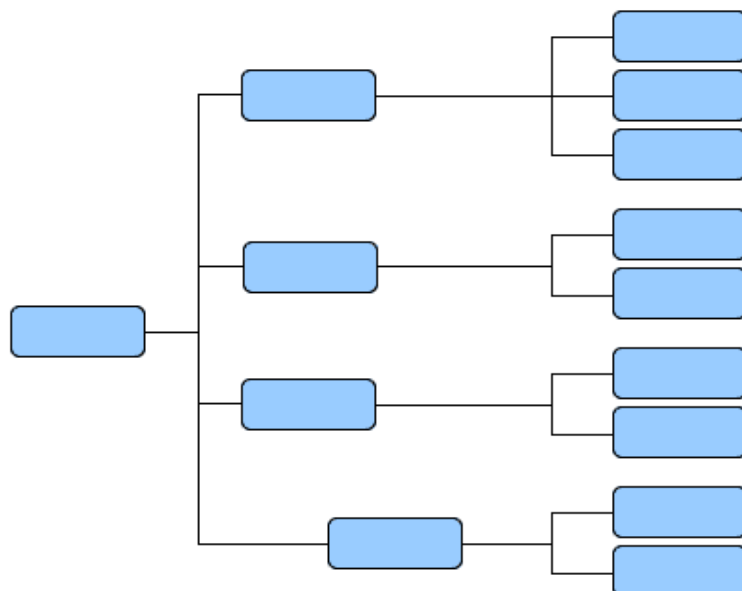
b) *Organigrama Horizontal*: muestra el valor jerárquico de izquierda a derecha, el máximo jerárquico está en la izquierda y los otros niveles van hacia la derecha de forma sucesiva.

Ventajas:

- Mayor libertad y autonomía de los empleados.
- Altos niveles de cooperación, a través de la mayor participación de los empleados en la toma de decisiones.
- Impulso de la innovación en este tipo de organizaciones.
- Comunicación más fluida, conlleva una sencilla toma de decisiones y a su vez, esto crea un ente más ágil y rápido en cuanto a la adaptación al cambio por las pocas capas estructurales.
- Relación entre empleados menos autoritaria.
- Determinan de forma más correcta la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Desventajas:

- Mayor nivel de responsabilidad en el logro de resultados, que puede conllevar una presión en los líderes inadecuada.
- Poco control real, ya que es una estructura con ninguno o pocos niveles de gestión entre el personal y los directivos, a la vez que supervisa menos a los trabajadores.
- Dificultades en la gestión por parte de los empleados.
- Relación entre empleados más grupal, pero en la que hay subordinados reales y esa idea suele causar problemas en los equipos.
- Carencia de empleados especialistas en áreas concretas.



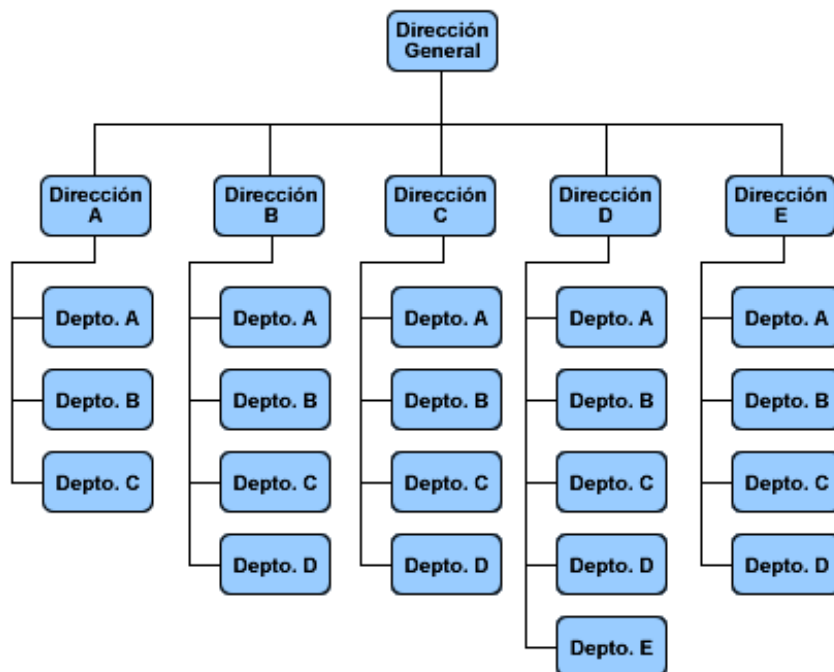
- c) *Organigrama Mixto*: mezcla entre la estructura horizontal y vertical, e incluso en ocasiones la circular. Es comúnmente usado por las organizaciones con numerosos y complejos puestos.

Las ventajas de este tipo de organigrama son:

- Consigue plasmar un mayor número de puestos.
- Optimiza el espacio del trabajo ante un gran volumen de puestos.
- Indican claramente las jerarquías.

Desventajas:

- Efecto de triangulación, después de dos niveles es muy difícil determinar de forma sencilla los puestos inferiores.
- Si hubiese numerosos trabajadores a cargo de un mismo jefe, se colocarían unos encima de otros ligados por la línea de autoridad.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

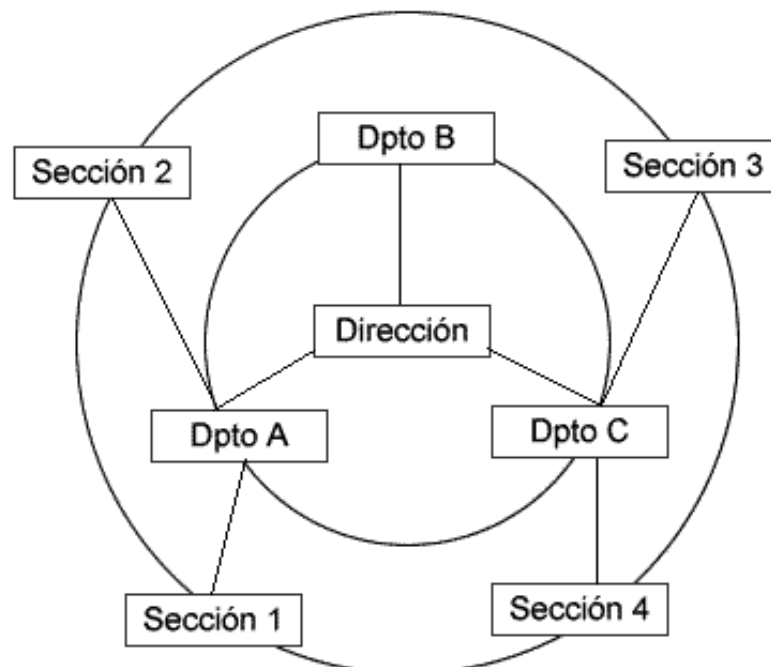
- d) *Organigrama Circular*: está formado por círculos que representan a las autoridades de los distintos niveles decrecientes (distribuidos de dentro hacia fuera), éstos rodean a la máxima autoridad que se encuentra en un cuadro central.

Las ventajas del organigrama circular son:

- Los niveles jerárquicos están bien determinados, señalando su relevancia.
- Reduce la sensación de categorías profesionales más altas y más bajas, disipando así la imagen de subordinación.
- Permite que se añadan mayor número de puestos en el mismo nivel.

Desventajas:

- En gran número de ocasiones se acaban forzando muchos niveles.
- No permite colocar niveles o capas jerárquicas en las que nos encontramos solo con un trabajador.



Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, De Elio Rafael de Zuani (3)

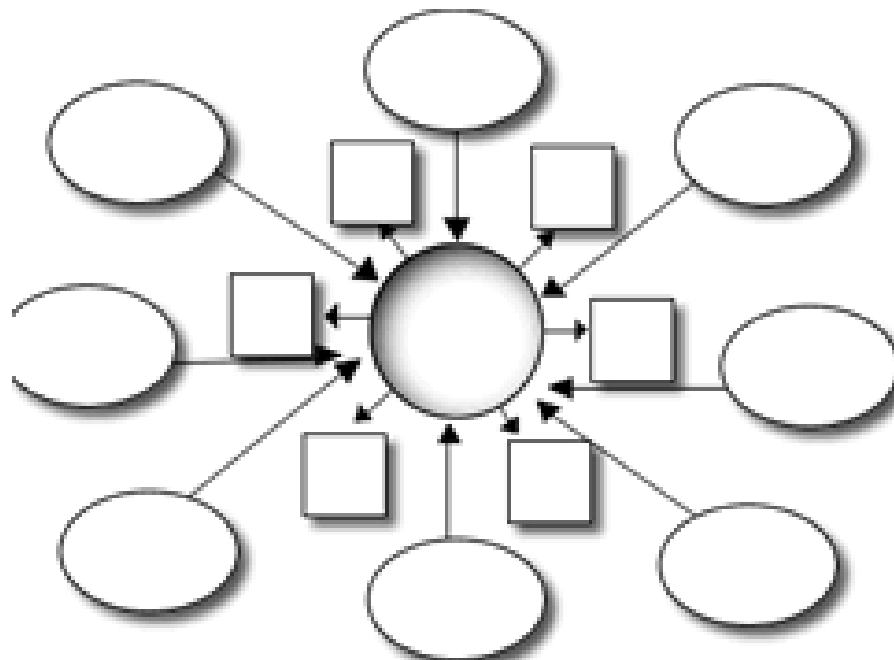
- e) *Organigrama Radial*: también está formado por círculos concéntricos que muestran los distintos niveles jerárquicos, a su vez, la jerarquía suprema se sitúa en el medio del organigrama y el nivel jerárquico disminuye a medida que se acerca a la periferia.

Ventajas:

- Se representan con claridad los niveles jerárquicos y con ello, su relevancia dentro de la organización.
- Disminuye con este tipo de organigrama la idea de estatus.

Desventajas:

- Sitúa los elementos sin tener en cuenta la naturaleza de sus actividades.
- Este gráfico sitúa los nombres de los empleados, convirtiéndose en un organigrama personal, cosa que no siempre conviene.
- La información contable o funcional no es tomada en cuenta.



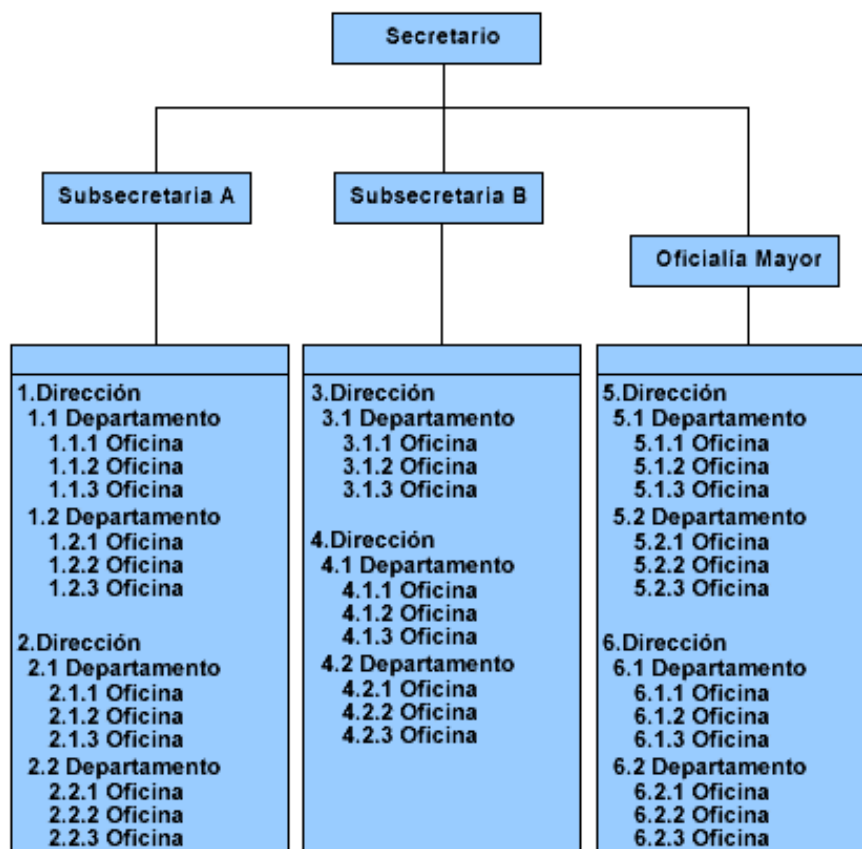
f) *Organigrama de Bloque*: es muy similar a los organigramas verticales, pero con la particularidad de que con él se puede integrar un número mayor de empleados en un espacio más pequeño.

Ventajas:

- Permite analizar la contribución de cada empleado en cuanto al desempeño total en la organización.
- Determina con claridad los puestos establecidos y las plazas requeridas.

Desventajas:

- No permite conocer con detalle toda la estructura de la entidad, únicamente los últimos niveles.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

4. PROPUESTAS:

1. Organigrama estructurado por Procesos Productivos:

La primera propuesta que queremos plantear se centra en el proceso productivo a diferencia de la gran mayoría que están más orientados a las funciones individuales de cada departamento.

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

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

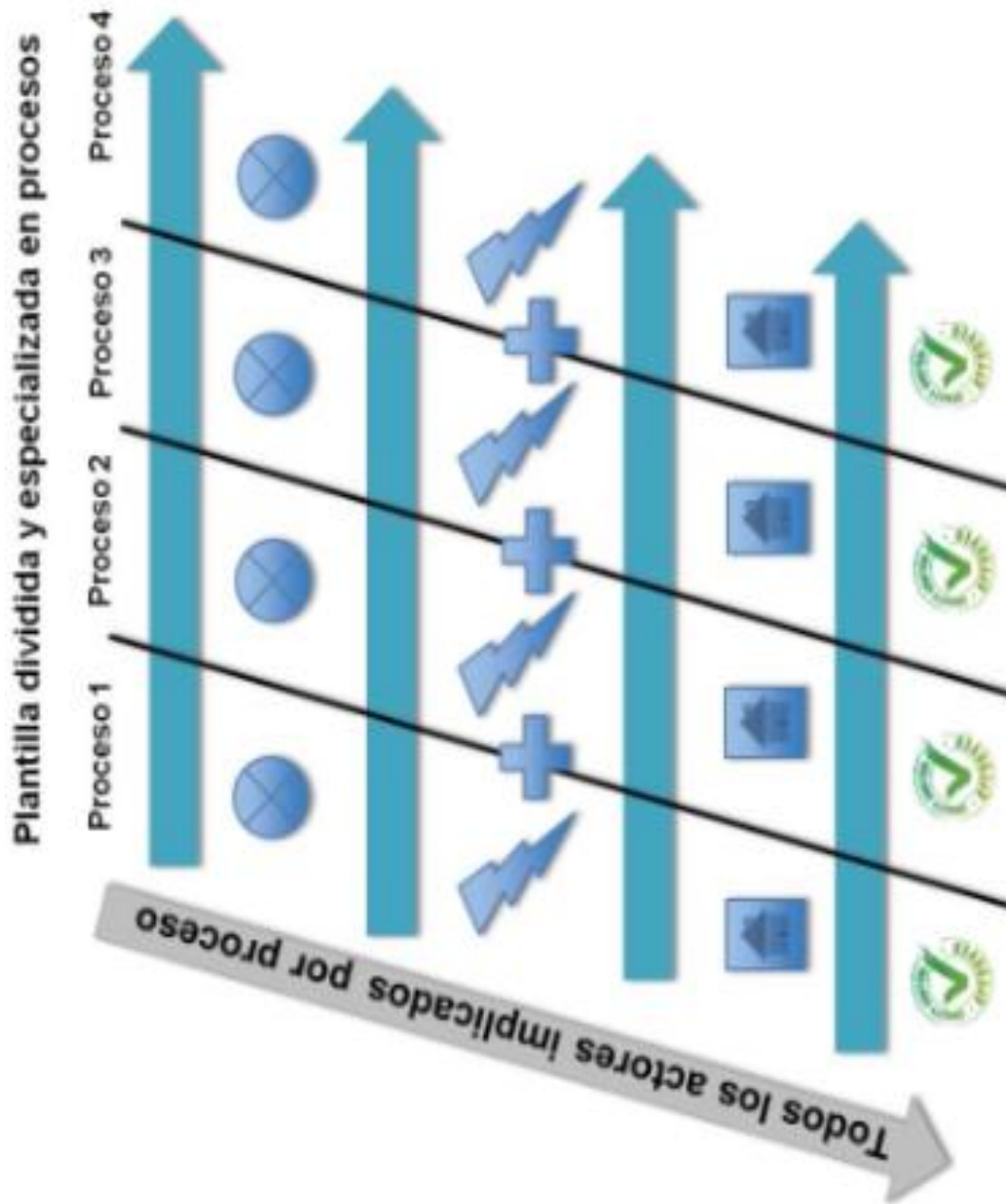
Ventajas:

- Organización de la actividad productiva por procesos.
- Mejora continua: persecución de una prestación ofrecida por parte de todos los miembros de la organización al cliente final.
- 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.
- Autogestión por procesos.

Desventajas:

- Conflictos con la estandarización de las tareas debido al mayor grado de empoderamiento 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.
- Resistencias al cambio. Generalmente en plantillas de elevada edades, media y alta permanencia en la compañía.

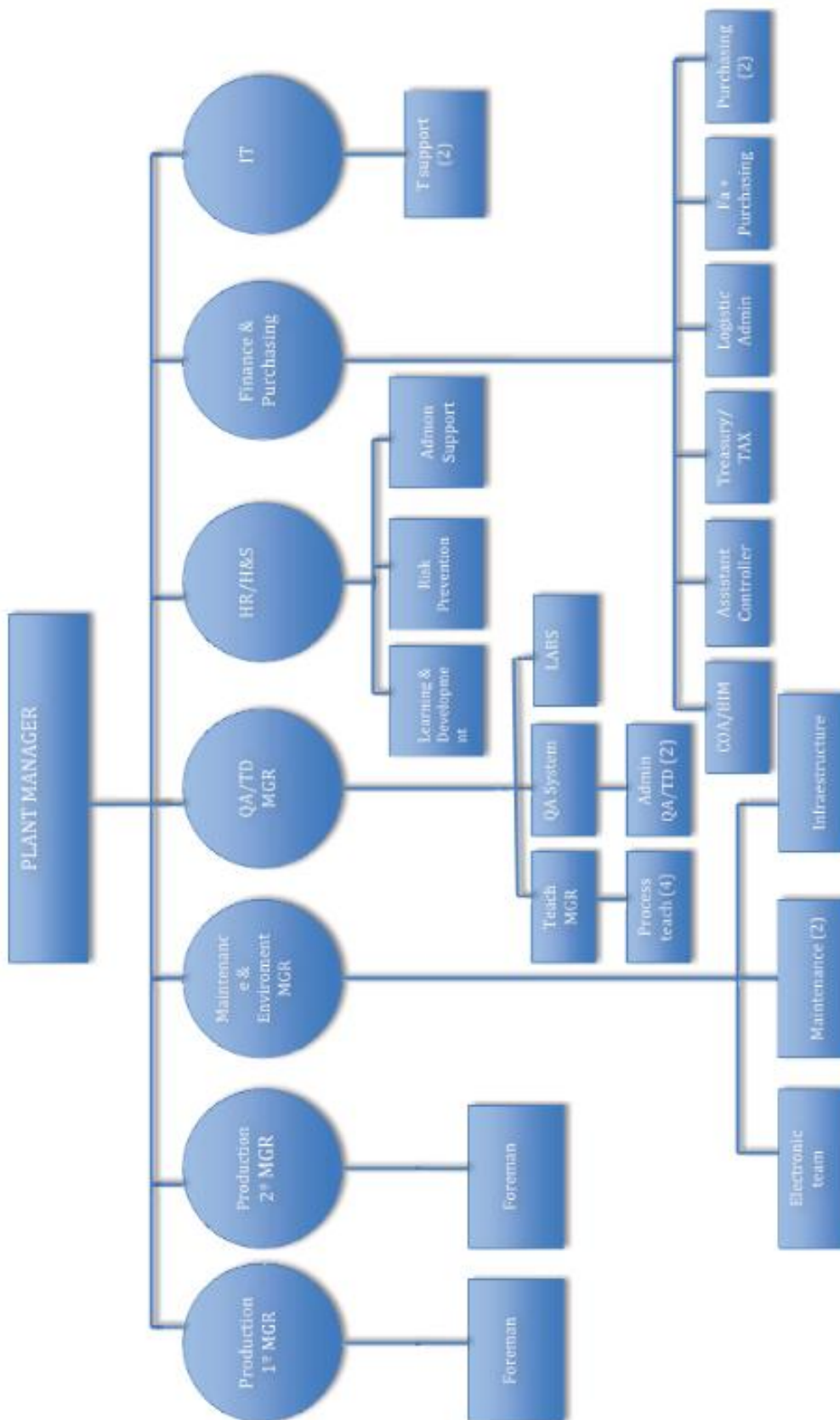
PRODUCTO FINAL



2. Organigrama Ad Hoc Horizontal:

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

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



Desde mi punto de vista y tras haber realizado y estudiado en profundidad la empresa Bekaert considero que el organigrama más adecuado para obtener un mayor éxito es el que a continuación voy a exponer más detalladamente.

Este Organigrama pone su foco principal en el Cliente, y todo gira en torno a él. Aspecto que considero esencial.

Peter Drucker: “*El único centro que genera rentabilidad es el cliente*”.

Como también podemos encontrar en El estudio de *Everis sobre Excelencia en la Gestión de Clientes*, “Establecer relaciones de largo plazo con los clientes, basadas en la excelencia y en la cercanía, e incrementar el esfuerzo de la entidad por lograr un mayor grado de personalización de oferta y servicios resultan clave para conseguir satisfacer a unos clientes más exigentes, que disponen de más alternativas comerciales que nunca, muchas de ellas con un elevado nivel de sofisticación y accesibilidad a través de múltiples canales.

La orientación al cliente es, por tanto, una opción estratégica de primer orden y una cuestión de eficiencia en la distribución: las entidades que mejor conozcan a sus clientes tendrán una clara ventaja competitiva frente a sus competidores”.

De ahí que sea fundamental que todas las estrategias, las políticas y los objetivos no se definan en función de las marcas o los empleados, sino que se realice un estudio de las necesidades, los gustos, los deseos y las expectativas de los clientes de la empresa.

Como bien he comentado anteriormente, Bekaert en todas las reuniones mantenidas nos han hecho ver la importancia que para ellos tiene considerar al Cliente como su eje principal.

De igual modo, si hacemos un recorrido por su página web corporativa, podemos encontrar multitud de alusiones sobre esto:

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.

Queremos que nuestros clientes nos consideren su proveedor preferido.

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

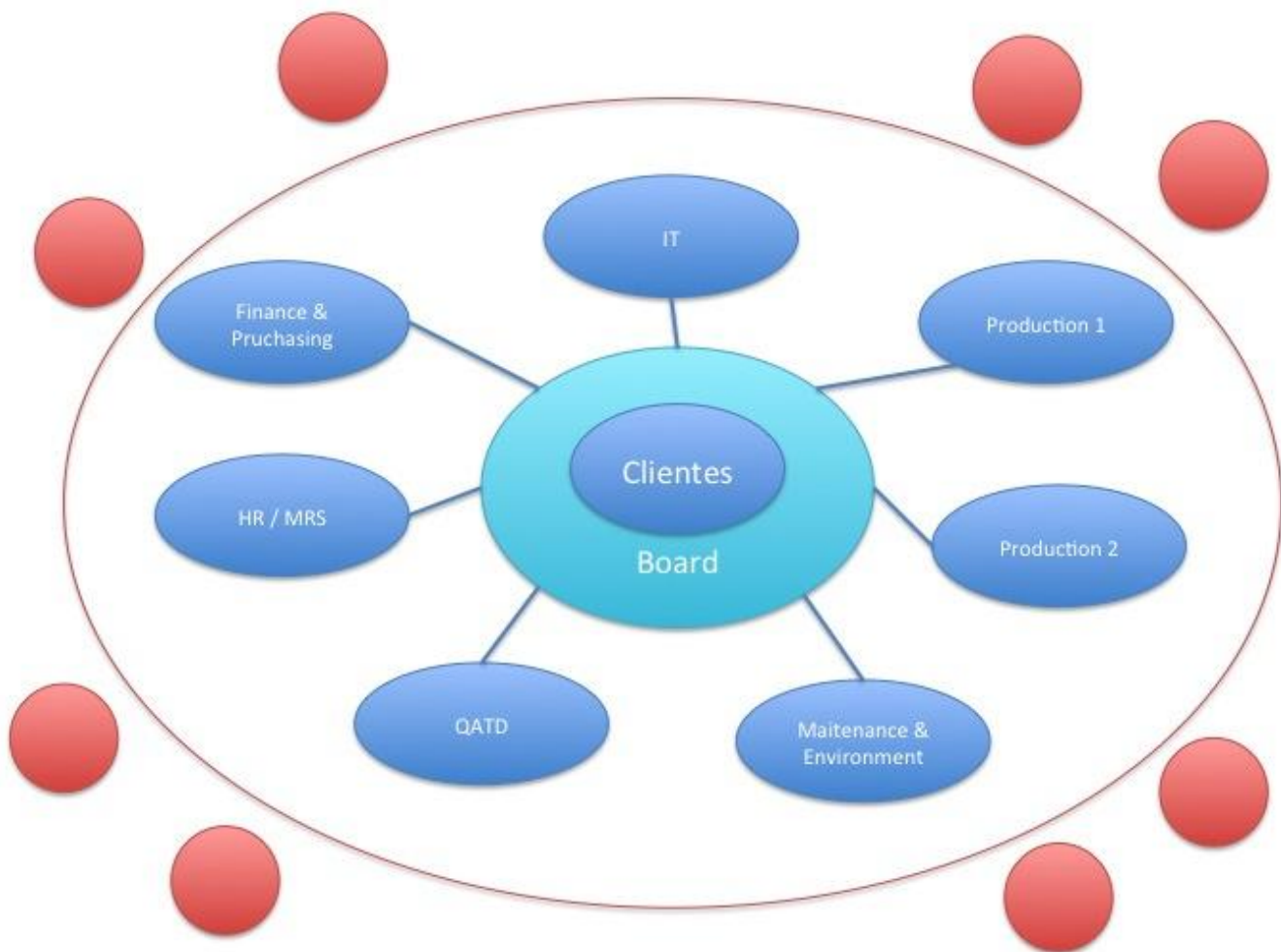
nuestra fortaleza como empresa proviene de las relaciones duraderas que creamos con nuestros clientes, proveedores y otros socios comerciales, con un claro enfoque en la creación de soluciones de beneficio mutuo;

satisfacer permanentemente las expectativas de los clientes es la base de nuestro crecimiento;

El enfoque principal en la calidad total consiste en comprender y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes y mercados.

El Grupo Bekaert reconoce que su futuro se relaciona con el futuro de sus clientes y proveedores. Por lo tanto, se intenta crear una relación de beneficio mutuo que genere valores para ambas partes.

Orientación 'outside-in': Satisfacemos las necesidades del mundo alrededor donde nuestros clientes son la prioridad número uno en todo lo que hacemos.



Zona Externalizada

El organigrama dinámico que hemos propuesto lo hemos realizado partiendo de la idea que nos transmitió Bekaert, eliminando duplicidades de labores o puestos que querían eliminar en un futuro cercano.

Es un organigrama que no está marcado por la jerarquía o por el poder, dicha estructura se basa en el cliente y en las relaciones de las personas, siendo una de las claves para alcanzar el éxito la posibilidad de que la información fluya libre a través de la organización.

En este organigrama, el objetivo es conocido a través de toda la organización y todos los colaboradores avanzan hacia la misma dirección, dirección que está marcada tanto por el mercado como por el cliente.

En el gráfico podemos observar que el Cliente se encuentra en el centro, no obstante, el cliente es considerado “El jefe”, y, el resto de los elementos que forman la estructura se encuentran orientados hacia él.

Está constituido de tal forma que se constituyen diferentes estructuras que actúan de forma semi – autónoma:

- Production 1
- Production 2
- Maitenance & Environment
- QATD
- Human Resources
- Finance & Pruchasing
- IT

Dichas estructuras se encuentran colocadas en relación al núcleo en función de su importancia dentro de la organización.

Al funcionar la Compañía como diferentes unidades autónomas, se puede agilizar los movimientos dentro de la organización, así como su versatilidad.

Cada unidad de trabajo tendrá un superior al que reportar toda la información.

Los departamentos, funciones que pueden ser susceptibles de externalización estarían colocados fuera del núcleo central (Los círculos rojos):

- Comedor
- Nóminas
- Mantenimiento
- Recepción
- IT Support
- WH Support
- Maitennace Support
- Draftman
- Final Product Analyst

Para que este organigrama pueda funcionar es imprescindible que Bekaert tenga en cuenta las siguientes cuestiones:

1. Todos los trabajadores han de interiorizar la importancia del cliente, viéndolo como “el jefe”.
2. Desarrollar habilidades que permitan a los trabajadores enfrentarse a riesgos y dirigir equipos que se organicen por sí solos.

Este punto es esencial a la hora de implantar el organigrama en Bekaert, ya que todas las estructuras, como hemos comentado anteriormente, funcionarán por sí solas, actuando como un equipo.

El grupo de trabajo ha de formarse con la convicción y creencia en las metas que se han propuesto conseguir.

Me gustaría destacar en este apartado el concepto “Sinergia”: el resultado que se adquiere al trabajar en equipo es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de esas personas que integran el equipo. (Cervera, A. 2010)

Algunas de las ventajas que puede obtener Bekaert al poner esfuerzo en formar a sus grupos de trabajo son las siguientes:

- Mayor motivación.
 - Más compromiso.
 - Mayor número de ideas.
 - Mejor comunicación.
 - Mejores resultados
3. Que la información fluya libre por toda la empresa y que los trabajadores tengan conocimientos sobre las diferentes estructuras de la empresa.

Para un buen funcionamiento, y que se pueda implantar con éxito el organigrama que estamos tratando, es fundamental que exista una comunicación fluida en la Compañía.

Como bien nos dice Gómez Utrilla, J. (2013): “Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo”.

Las estrategias de comunicación de Bekaert han de ir ligadas a sus valores y principios:

Valores:

- a) Resiliencia: es la capacidad de ser más fuerte después de una recaída y aprovechar las oportunidades con un impulso positivo.
- b) Confianza: se relaciona con la confianza en las fortalezas propias y la de los otros, y el respeto mutuo entre los colegas o socios.
- c) Integridad: es una condición para construir y ganar confianza. La honestidad y la equidad caracterizan el verdadero profesional, es decir, con el colega o socio con el que queremos trabajar.

Principios:

“ 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, y 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”.

4. Dominio total de las herramientas tecnológicas y personal proactivo e innovador:

La supervivencia de las empresas pasa por retener el conocimiento y también en atraer nuevas formas de ver las cosas ya que, el espíritu de la innovación es evolutivo y aquellas organizaciones que no se enfrentan a los cambios y que no ven la cuestión de innovar como algo prioritario, acaban por estancarse y finalmente desapareciendo.

Es necesario que la innovación de la organización vaya ligada o sea fruto de una cultura de cambio. “Esta relación entre cultura e innovación ha sido utilizada con notable éxito para explicar la emergencia y consolidación de sistemas locales y regionales de innovación como el Silicon Valley” (Saxenian, 1994).

Todas las empresas se encuentran inmersas en un proceso de desarrollo continuo. Es elemental pararse y analizar la situación del mercado, su evolución y mirara hacia un futuro para saber qué es lo que puede asegurar el éxito a la Compañía.

En el caso de Bekaert, es una empresa que se encuentra sumergida en un mercado en el que cada vez son más las empresas extranjeras que se están introduciendo en el mercado a unos precios más bajos, por lo que cobra especial importancia innovar y atender a todas las nuevas tecnologías que van surgiendo.

A modo de conclusión me gustaría finalizar mi trabajo volviendo a resaltar la importancia que tiene, en toda empresa, tener una orientación clara hacia el Cliente.

Desde mi punto de vista es fundamental que todos los elementos que constituyen una compañía giren en torno a éste y así poder alcanzar con mayor facilidad el éxito. Es por esto por lo que decidí centrar mi trabajo en el organigrama dinámico.

6. BIBLIOGRAFÍA:

Mateos Torres, C (2012). “La Competitividad de las industrias metalúrgica y de productos metálicos en España”. Observatorio Industrial del Sector del Metal.

Mintzberg, H (2001). “Diseño de organizaciones eficientes”. Editorial El atenea.

Martínez, D. y Gutiérrez, M (2005). “La Elaboración del Plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Altair. España.

Kaplan, R y Norton, D. (2001). “The Strategy focused organization”. Harvad Business. Press. Boston.

Gomez Utrilla, J. (2013). “Comunicación y redes sociales”. Artículos CM.

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

Elourduy, J. (1992) "Estrategia de empresa y Recursos Humanos". La Gaceta de los Negocios. Madrid

Fernández, J (2014) "Política Retributiva". Madrid

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

Herzeberg, F (1959) "Teoría de los dos factores". Massachusetts.

Jiménez, A.H (2013) "La importancia de la política retributiva en la empresa". BBVA con tu empresa. Octubre 2013 en <http://www.bbvacontuempresa.es/recursos-humanos/la-importancia-la-politica-retributiva-laempresa/>

Maslow, A.H (1943). A theory of human motivation. Psychological Review 50 (4) 370–96

McGregor, D. (1960) "The Human side of enterprise". New York: Mc Graw Hill

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

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

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

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

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

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

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

<http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=417>

<http://factorhumanocr.com/consultoria/disenio-de-estructura-organizacional/>

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5168-estructura-organizacional.html>

<http://jcvalda.wordpress.com/2012/04/11/comunicacion-organizacional-tipos-y-formas/>

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/3102Tipos_comunicacion_organizacional.htm

<http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=417>

<http://factorhumanocr.com/consultoria/disenio-de-estructura-organizacional/>

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5168-estructura-organizacional.html>

<http://www.psicologia-online.com/pir/estructura-burocratica.html>

<http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/tipos-de-estructura-organizacional.htm>

http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/13_la_organizacion_formal_e_informal.html

https://www5.uva.es/guia_docente/uploads/2012/413/40802/1/Documento7.pdf

<http://pyme.lavoztx.com/estructura-organizativa-jerrquica-vs-horizontal-4364.html>

<http://manuelgross.bligoo.com/los-equipos-de-trabajo-características-ventajas-y-tipología>.

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm>