

Universidad Internacional de La Rioja
Grado de Dirección y Administración de Empresas

La Organización como clave del éxito empresarial.

Proyecto fin de grado presentado por: Gemma Morón Molina
Tipo de trabajo: Investigación
Director/a: Antoni Seguí Alcaraz

Ciudad: Zaragoza
Fecha: 31/01/2014
Firmado por: Gemma Morón Molina

CATEGORÍA TESAURO:

INDICE

1. RESUMEN	4
2. INTRODUCCIÓN	4
2.1. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	4
2.2. OBJETIVOS PERSEGUIDOS	5
2.2.2 Objetivos específicos	5
3. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN EN LAS EMPRESAS	6
3.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA Y ORGANIZACIÓN	6
3.1.1. La empresa en todos sus ámbitos.....	6
3.1.2. Definición de organización empresarial.....	7
3.2. BREVE RECORRIDO HISTÓRICO.....	8
3.3. TEORIAS CLÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....	9
3.3.1. El Taylorismo- Fordismo	9
3.3.2. El Toyotismo.....	10
3.4. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	10
3.4.1. Principales elementos de la organización empresarial.....	10
3.4.1.1 La dirección Empresarial	11
3.4.1.2. El entorno de la empresa.....	12
3.4.1.3. Relaciones en el seno de la empresa.....	12
3.4.1.4. La Cultura Empresarial	20
3.4.1.5. La Tecnología y la Innovación	21
3.5. NUEVOS MODELOS Y ELEMENTOS EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.	22
3.5.1. Evolución en tecnología e Innovación	22
3.5.1.2. Nuevos modelos de Innovación.....	23
3.5.1.3. Nuevas tendencias en los sistemas de información	24
3.5.2. Nuevas formas organizativas	26
3.5.3. Otros elementos en las nuevas formas organizativas.....	29

4. EVIDENCIA EMPÍRICA.....	34
4.1. METODOLOGÍA.....	34
4.2. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
4.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	36
4.4. LIMITACIONES	47
5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN	47
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
ANEXO I.....	51
ANEXO II.....	56

1. RESUMEN

La correcta organización de una empresa puede ser un factor determinante para que su funcionamiento produzca los resultados deseados y por tanto consiga aquellos objetivos que le permitirán continuar en su actividad.

El presente trabajo trata de mostrar el concepto de organización, así como su evolución desde los primeros trabajos de la humanidad hasta nuestros días, donde la organización se convierte en algo necesario para el éxito empresarial.

Además de mostrar esa evolución, haciendo especial hincapié en las nuevas tendencias y planteamientos organizativos actuales, se hace un análisis empírico a un censo de población, concretamente a todas las empresas de la provincia de Soria que se dedican al sector de la producción de componentes del automóvil. Este análisis nos va a ayudar a verificar que los elementos considerados más importantes para una buena organización empresarial, como son la planificación, la adecuación al entorno, la adecuación de RR.HH y su motivación, la correcta toma de decisiones, la tecnología e innovación y la adopción de un adecuado modelo organizativo conforme a las necesidades de la empresa, van a ser la clave de éxito para el buen funcionamiento de las empresas.

Palabras clave: *organización, éxito, elementos organizativos, modelos organizativos, coordinación.*

2. INTRODUCCIÓN

2.1. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Hoy en día, en el mundo en el que vivimos, donde los éxitos o fracasos de las empresas son tan importantes y en muchos casos determinantes para un gran número de familias, el análisis de la organización empresarial de su estructura y de los pilares en los que se basa, van a determinar su éxito o fracaso.

En España cada año, y más en la situación de elevado desempleo en el que actualmente vivimos, miles de personas emprendedoras depositan su ilusión, su talento y sus recursos iniciando un proyecto empresarial.

Todos estos emprendedores comienzan una carrera de riesgo, en la que unos tendrán más suerte en su éxito que otros. Pero no basta con tener simplemente una buena idea a desarrollar para que nuestro negocio tenga éxito, sino que van a influir otra serie de requisitos necesarios y que han de darse, como aprender de los errores, tener siempre una actitud positiva aunque todo venga mal, superación y sobre todo ser constructivo para mejorar, crear equipos de trabajo, innovar, etc.... En resumen ser perseverante. Además nos encontramos con otro obstáculo, el entorno, caracterizado por su complejidad y dinamismo, debido entre otras cosas a la continua expansión de las empresas, a los

cambios tecnológicos a las que se ven sometidas y a los cambios sociales que hacen que el empresario cada vez tenga que ser más profesional a la hora de aprender a planificar, organizar, dirigir y controlar su actividad empresarial y llevarla hacia el éxito.

Y va a ser en el ámbito de saber organizar en el que se va a centrar este trabajo.

La organización empresarial es una de las partes más complicadas a llevar a cabo por el empresario, puesto que de una buena organización dependerá alcanzar los objetivos marcados de manera eficaz, clave para el éxito empresarial.

El poder tener en una empresa una estructura organizacional adecuada hace que una empresa funcione bien ,ya que será la base para poder cumplir los objetivos propuestos por la empresa tanto a corto, como a medio o largo plazo (Bueno, 1997)

Por ello habrá que establecer con claridad cuáles son las tareas que hay que desarrollar en una empresa, cómo se divide y se distribuye el trabajo entre las personas que la van a realizar y qué relaciones existirán entre ellos, así como sus responsabilidades. A todo esto es a lo que se va a intentar dar forma con este proyecto.

Como dijo el polifacético pintor Jean Pierre Serrant en una de sus entrevistas “El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.”

2.2. OBJETIVOS PERSEGUIDOS

2.2.1. Objetivo general

Comprender y analizar los aspectos teóricos que intervienen el proceso de la organización empresarial con el fin de determinar los elementos que la integran, así como la importancia que cada uno de ellos tiene para conseguir el éxito de la empresa a través de la consecución de sus objetivos a largo plazo, demostrando que sin el funcionamiento y la coordinación de todos estos elementos, la continuidad y la existencia de su actividad se pondría en peligro.

2.2.2 Objetivos específicos

- Conocer el proceso histórico y los fundamentos teóricos de la organización empresarial
- Conocer los aspectos que influyen en la organización empresarial y como tienen que funcionar para conseguir el éxito.
- Entender y relacionar el concepto de organización empresarial y sus elementos
- Analizar la evolución de las formas organizativas así como las tendencias actuales de organización empresarial fruto de las necesidades que van apareciendo con el paso del tiempo y los cambios en el entorno.
- Demostrar como influyen realmente dichos elementos en la organización empresarial a través de un análisis empírico.

3. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN EN LAS EMPRESAS

3.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA Y ORGANIZACIÓN

Antes de comenzar a hacer un análisis en profundidad de nuestro tema, en primer lugar será necesario realizar una definición de lo que entendemos por EMPRESA, de manera que podamos relacionar el término de empresa con nuestro objeto de estudio. Para ello daremos una definición de empresa desde tres dimensiones distintas.

3.1.1. La empresa en todos sus ámbitos

- **La empresa como organización:** desde esta dimensión la empresa es una organización encaminada a la producción de bienes y servicios, para lo que combina dos factores: recursos humanos y materiales dentro del entorno tanto institucional, económico como organizativo en el que desarrolla su actividad (Bueno, 2007)

Pero va más allá, ya que esta combinación de factores van a generar una serie de relaciones entre ellos que van a dar lugar a un sistema complejo en cuanto a funciones y tareas se refiere. Por un lado el aspecto funcional, donde se van a desarrollar todas las actividades habituales que se lleven a cabo en la empresa; por otro lado, el aspecto jerárquico, como forma de ordenar las relaciones que hay dentro de la empresa y que girarán alrededor de una autoridad; y por último un aspecto decisorio, es decir, habrá una persona que será quien tome las decisiones adecuadas en el marco empresarial para conseguir el buen funcionamiento de la empresa.

- **La empresa como institución:** Refiriéndonos a un cuerpo normativo jurídico y legislativo con una serie de ideas, de valores y de creencias que se rigen por leyes y normas y que en su conjunto conforma un modo de intercambio social (Schuarstein, 1992)

Por lo tanto, cuando hablamos de institución empresarial hablamos de una manera de ordenar, legitimar y normalizar el funcionamiento de la empresa y esto solo se consigue a través de la asignación de funciones y roles entre sus miembros, es decir, el papel que dentro de la empresa van a desempeñar cada uno de ellos.

El rol en palabras de Lucas Marín (1992) es el desempeño concreto de los requerimientos asociados a un estatus. Es fruto de las expectativas ajenas y de la interpretación propia. Así se podrán diferenciar distintos roles dentro de la empresa: rol del director, rol del técnico, rol del empleado, rol del mando intermedio o rol del obrero. Para que se pueda llegar al éxito en un negocio, es necesario que cada uno de sus miembros, independientemente del papel que desarrollen y teniendo en cuenta que todos los roles desempeñados son importantes, se identifiquen como parte de ese todo que es la empresa, de manera que lleguen a comprometerse e implicarse en la consecución de los objetivos marcados por la dirección.

- **La empresa como sistema:** El concepto de sistema se puede definir según Pereda (1993, citado en Pereda y Berrocal 1999) como “conjunto de variables interdependientes que tienden a alcanzar un fin común”.

Llevando estas ideas al enfoque empresarial, nos puede hacer pensar que existen una serie de elementos y procesos relacionados con la empresa que actúan de una manera u otra dependiendo de si interactúan o no.

Pereda y Berrocal (1999) afirman que “en el caso de la empresa y siempre desde la teoría de los sistemas, se considera un sistema abierto porque intercambia informaciones y productos, con su ambiente, influyendo en el mismo y siendo significativamente influido por él”. (p.17)

3.1.2. Definición de organización empresarial

Detrás de cualquier actividad empresarial va a aparecer la figura del empresario, quien va a coordinar todos los esfuerzos para conseguir la mayor producción y cuyo objetivo final va a ser la de maximizar el beneficio de su empresa. El empresario ha de ser consciente de que tal vez el funcionamiento de su empresa no cumpla con el objetivo previsto, y por ello va a ser el responsable de llevar a cabo una organización que evite llegar a tal situación.

Así pues, “la organización de la empresa (...) supondrá dotar a la empresa de una estructura de manera que permita coordinar e integrar las diversas tareas que los miembros de la misma ejecutan, en orden a hacer posible el logro de sus objetivos” (Menguzzato y Renau, 1992, p.295).

Por lo tanto, podemos afirmar que la organización es un concepto tan importante que implica:

- Todo aquello que prevea o planifique lo que debe ser la empresa.
- Constancia y continuidad al estar todos sus elementos o recursos en continuo cambio (expansión, producción, contratación, etc.)
- La manera de conseguir los objetivos empresariales diciendo cómo realizar las actividades empresariales de manera eficiente, aprovechando al máximo los recursos y con el mínimo esfuerzo.
- Eficiencia, buscando la manera de reducir costos al mismo tiempo que se aumente la productividad.
- Evitar duplicidades en las actividades llevadas a cabo al delimitar las funciones y responsabilidades de todos los miembros que componen la organización.

Para llevar a cabo todo esto contaremos con diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizativas que podremos implantar en una organización empresarial y que dependerán de una serie de elementos que explicaremos más adelante.

3.2. BREVE RECORRIDO HISTÓRICO

Para continuar con el tema que ya hemos introducido, la pregunta que tenemos que hacernos a continuación es ¿de dónde surge la organización empresarial?

La respuesta a esta pregunta así como las distintas teorías clásicas sobre el tema, que veremos brevemente, nos servirán como base para llegar a las organizaciones de nuestros días. Como señalan Aparicio y Blanco (2007), se distinguen dos etapas fundamentales de la organización empresarial, el sistema artesanal de producción y el sistema industrial de producción.

Por un lado, el sistema artesanal de producción es la etapa previa a la Revolución Industrial. Estas autoras señalan dentro de esta etapa varios acontecimientos que tuvieron relevancia en lo que se puede considerar inicio de la organización empresarial:

- Revolución del Neolítico donde el hombre pasa de una vida nómada a una vida sedentaria con una economía productiva basada en la agricultura y la ganadería. Al haber cosechas abundantes aparece el excedente, apareciendo así la DIVISIÓN DEL TRABAJO donde la gente se diferencia por su trabajo para poder cubrir todas las necesidades.
- En la Edad Media, la actividad artesanal, en un primer momento, se limitará a las necesidades del feudo donde el artesano se establece en una propiedad ofreciendo sus servicios a cambio de protección, para pasar en el s. XI y XII a las ciudades, donde se concentra un gran número de población y donde los artesanos pasan a establecerse de manera autónoma, organizando sus actividades con un importante número de personas que trabajan de manera organizada y compleja para ellos. Surgen de este modo los talleres y las relaciones de trabajo dentro una jerarquía establecida.
- En segundo lugar fue en la Edad Moderna cuando se inició el sistema industrial de producción, tanto por la Revolución Industrial como por la aparición de las sociedades anónimas.

El principal motor de la Revolución Industrial fue la máquina de vapor, su utilización hizo que aumentara considerablemente la producción en las fábricas, surgiendo nuevas técnicas para el desarrollo del trabajo y la especialización de la mano de obra.

A modo de resumen del proceso histórico, podemos poner las palabras de Garmendia, Navarro y Parra (1987).

“ ..estos cambios han sido diversos, lentos y a veces contrapuestos. Pero, en líneas generales, se podría describir de la siguiente forma: la aparición de la industria absorbe mano de obra del sector primario, que es integrada bajo la forma de obreros escasamente especializados; posteriormente, dentro de cada empresa industrial se expansiona su organización administrativa y técnica; a la vez, la industria genera la aparición de empresas de servicios y el crecimiento del sector público. Con ello se va

creando una división social del trabajo, cada vez más compleja y diversificada, con un resultado paralelo sobre la estructura ocupacional total y con el consabido crecimiento de los empleos en el sector terciario". (p.14)

Así pues, a raíz del sistema industrial de producción de la Revolución Industrial se desarrollaron las distintas teorías que veremos a continuación sobre la organización empresarial.

3.3. TEORIAS CLÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

La historia nos lleva a distintos ámbitos en nuestra vida cotidiana que pueden encontrar diferentes tipos de organizaciones, bien sean empresas, equipos de trabajo, asociaciones, etc. Lo que es seguro es que cada uno de estos tipos de organización van a tender a identificarse, en mayor o menor medida, con diversos modelos organizativos basados en distintas teorías y distintos autores como veremos a continuación y que resulta importante entender para poder avanzar en nuestro análisis sobre la organización empresarial.

Hay autores como Gallardo (2007) que nos hablan de las formas de organización que han predominado en la última centena de años, dividiéndolas en tres modelos: Por un lado la artesanal o más tradicional de la que ya hemos hablado en el apartado anterior, por otro lado el taylorismo-fordismo y en tercer lugar y más reciente, el toyotismo o también conocido como producción ligera.

3.3.1. El Taylorismo- Fordismo

Llamado así por surgir de Frederick W.Taylor y Henry Ford según Gallardo (2007) destacaron por:

- Hacer una diferenciación entre concepción y ejecución del trabajo, por un lado habla del trabajo que realizan los obreros, tareas físicas, y por otro lado estará el trabajo que realicen los mandos intermedios y gerentes como organizar, planificar y supervisar
- Hacer una regulación en lo que a métodos de trabajo y tareas se refiere, al uso de herramientas así como de la intervención del obrero en el proceso productivo.
- Descomponer el trabajo en tareas más sencillas o simples para poder realizar el trabajo con mayor efectividad.
- Por último Ford a estas aportaciones de Taylor añadió la creación de cadenas de montaje, que se resumía en una reducción de tiempos de ejecución, facilitando la estandarización, produciendo en masa con nuevas normas de producción y productividad y extremando la división del trabajo, lo que le aportó un aumento de beneficios y salarios para sus trabajadores, reduciendo a su vez su jornada laboral.

No obstante, este sistema conlleva demasiadas connotaciones negativas para los trabajadores, concretamente para la mano obrera. Restrepo (1982, citado en Restrepo, 2000) apunta al respecto “La filosofía Tayloriana (...) no es científica ni la mejor. Si bien la división del trabajo se traduce en aumento de la productividad como efecto inmediato que se logra casi siempre, genera en su expresión máxima deshumanización” (p.30).

Los trabajadores por tanto tenían que trabajar a un ritmo muy elevado, llevando a una rotación continua y a una gran dependencia entre ellos que si se rompía afectaba a la producción.

3.3.2. El Toyotismo

Después de estas organizaciones tan rígidas, surgió la forma de organización toyotista desde mediados del s. XX, donde se cambia de la rigidez del taylorismo-fordismo a una organización por equipos de trabajo, donde los trabajadores dispondrán de información para realizar sus tareas de la mejor manera posible, dándoles la oportunidad de sugerir posibles mejoras que vean convenientes para realizar su trabajo (Aparicio y Blanco 2007).

Aparece por tanto el concepto de motivación del trabajador donde el trabajo podrá ser realizado por cualquier miembro del equipo, favoreciendo por tanto también la polivalencia de las personas. Este sistema supuso romper con la rigidez del Taylorismo y fue tal su éxito que en los últimos 20 años ha sido copiada aceleradamente a nivel mundial (Restrepo 2000). Con el toyotismo se desarrolló el sistema de producción “Just in Time” cuyo objetivo era tener stock cero a través de la filosofía de primero vender y luego producir. Surgía por tanto una nueva forma de organización fruto de las necesidades de ese momento. Esto llevó a que “los beneficios fueran fehacientes en el Japón y evidentes en EE.UU” (Restrepo G.2000, p.31). Aun así surge también el estrés laboral por la continúa adaptación a los procesos que tienen que realizar los trabajadores (Aparicio y Blanco 2007)

A pesar de ello, desde el Taylorismo-Fordismo al Toyotismo podemos ver una cierta evolución en sentido positivo, ya que se empiezan a tener en cuenta conceptos importantes que a lo largo de los años se han ido desarrollando y han evolucionado dentro de las empresas como factores clave para su buena organización, así pasa por ejemplo con la importancia que adquieren los equipos de trabajo y de lo que hablaremos más adelante.

3.4. DISEÑO ORGANIZACIONAL

3.4.1. Principales elementos de la organización empresarial

En este primer apartado se pretende plasmar la importancia que la estructura organizativa tiene en las empresas. Para ello, antes de adentrarnos en los distintos modelos o formas en que una empresa se puede organizar, vamos a explicar primero aquellos elementos o factores necesarios para este fin.

Bueno Campos (2007) para referirse a esos elementos habla de factores de contingencia en los que engloba elementos externos, ambientales o influyentes que van a condicionar la elaboración de esos modelos de una manera efectiva. Así mismo, Méndez (2012) habla de un entorno organizativo formado por un lado de una serie de elementos externos, como puede ser el entorno general y el entorno específico y por otro lado, de elementos internos como la edad, el tamaño o la tecnología de la empresa. Ambos elementos van a ejercer una influencia directa sobre la estructura organizativa de la empresa.

Manteniendo como base las aportaciones de ambos autores y aportando un aspecto más subjetivo y personal, a continuación se va a hablar de aquellos elementos que se consideran de mayor influencia en el diseño organizacional de las empresas.

3.4.1.1 La dirección Empresarial

Como hemos visto con la Revolución Industrial, la figura del empresario adquiere un especial relieve. Esta importancia viene dada sobre todo de su capacidad para coordinar los diferentes factores de la producción y organizarlos dentro del marco empresarial (Sarrías Sanz, 1999).

Sepamos mucho o poco sobre el mundo empresarial, sabemos que la figura del director de una empresa es una figura importante para su buen funcionamiento. El papel que desempeña en una empresa nunca será una tarea fácil, ya que de él dependerá en gran medida que la empresa vaya por el buen camino.

Esto se desprende de las palabras del profesor García Echevarría (2006) en una de sus conferencias cuando dice “la capacidad competitiva de una empresa viene determinada de forma creciente por el modelo de dirección que se concibe y desarrolla de una empresa”.

La principal tarea de los directivos de las empresas va a ser la de dirigir todos sus esfuerzos, tanto personales como no personales, hacia la consecución tanto de los objetivos que se haya marcado la empresa como los que se hayan marcado las personas que la componen (Menguzzato y Renau, 1992). La idea que se desprende es que la labor de cualquier directivo es aunar esfuerzos para que todos esos esfuerzos juntos consigan mejores resultados que los que resultarían de trabajar individualmente.

No vamos a entrar a analizar la numerosa bibliografía y estudios que respecto a este tema existen analizando la personalidad que debe tener un directivo y cuáles son las tendencias de evolución de la función de dirección-liderazgo. Vamos a centrarnos mejor en aspectos más concretos a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo la organización empresarial.

Hay que destacar que para que desarrolle sus funciones de manera que la organización sea eficaz, tendrá que tener una serie de habilidades (Echevarría, 2006). En primer lugar habilidades técnicas, que adquirirá a través de la formación o la experiencia y que le ayudarán a realizar las tareas más específicas. En segundo lugar habilidades humanas, de

gran importancia, ya que a través de ellas le posibilitarán trabajar junto a otras personas y llegar a comprender sus actitudes y motivaciones así como preocuparse por ellos y por las tareas que realizan y de esta manera poder llegar a un liderazgo eficaz. Y por último habilidades conceptuales, que le ayudarán a integrar la consecución del objetivo general de la empresa con la consecución de los objetivos particulares de las personas que la forman. Además hay que destacar cuando hablamos de la dirección, que precisamente el tema de la organización empresarial nace para poder darles a estos directivos un manual en el que apoyarse para llevar a cabo la organización en sus empresas. Por lo tanto su misión, de una manera muy generalizada, será la de avenir las diferentes actividades de la empresa con los distintos órganos que la componen y para ello deberá realizar la estructura o modelo organizativo más adecuado a sus necesidades.

3.4.1.2. El entorno de la empresa

Como hemos dicho al definir la empresa como sistema, ésta es un sistema abierto en contacto directo con su ambiente que influye de manera continua sobre ella.

La empresa por tanto, debe de interactuar en un contexto en el que se desarrolla parte de esa organización empresarial. Organización y entorno están en continua interacción, produciéndose en ambos de manera continua, cambios, evolución, movimiento y por lo tanto un proceso continuo de adaptación, por lo que la eficiencia de las organizaciones estará en su capacidad para enfrentarse a esos cambios a través de su desarrollo organizacional.

Por lo tanto la organización será eficiente y competitiva si actúa con iniciativa y responsabilidad frente a los cambios que se vayan produciendo en su entorno.

También hay que apuntar como señala Menguzzato y Renau (1992) que la estructura formal, concepto que veremos a continuación, se verá sometida continuamente a modificaciones necesarias para que la empresa se vaya adaptando a los continuos cambios a los que se ve sometida fruto de su entorno, pudiéndose incorporar en esas modificaciones algunos de los componentes de la organización informal que sean necesarios para una adaptación eficaz.

De lo visto hasta ahora, podemos decir que hay una serie de elementos que configuran la estructura de la empresa que no actúan de manera individual y abstracta, sino que para que estos elementos influyan en la eficacia de una organización, tendremos que relacionarlas con el entorno de la empresa y ver como los continuos cambios del entorno llevan a las empresas a la necesidad de disponer de modelos que les permitan articular y hacer un seguimiento de los procesos de cambio necesarios en su seno, para poder ir adaptándose y no perder su eficacia (Méndez, Luiz y Soncini 2012).

3.4.1.3. Relaciones en el seno de la empresa

De la unión de esfuerzos podemos decir que es de donde realmente surge la necesidad de organización que tienen las empresas. A pesar de ello, aunque varias personas trabajen juntas no quiere decir que den lugar a una organización, se hace necesario para que el trabajo de estas personas sea eficaz, que esté planificado y coordinado ya que sino ese trabajo difícilmente sería viable. Este papel lo asumirán los directores, quienes pondrán en marcha la planificación y coordinación y posteriormente las revisarán.

Esto afectará a lo que será su verdadero problema, el ámbito interno de la empresa, es decir, su capacidad de dirección así como la capacidad de sus recursos humanos para poder hacer frente a estas situaciones e ir adaptándose (García Echevarría, 2006).

La importancia que tiene la coordinación en la organización de las empresas es tal, que hace que el esfuerzo del conjunto de personas que forma la empresa sea mucho más eficaz que de la suma individual de sus esfuerzos. Por esta razón es necesario que las personas que forman la empresa se den cuenta de que sus objetivos personales son totalmente compatibles con los objetivos de la empresa, solo desde esa perspectiva podremos decir que tiene sentido la organización dentro de ella.

A su vez, para conseguir que esa coordinación de esfuerzos sea efectiva, será necesario subdividir, dando lugar a lo que en organización empresarial se conoce como especialización de los distintos puestos de trabajo.

Por lo tanto, de todo lo dicho hasta ahora podemos destacar cuatro pilares básicos de cualquier organización: la acción conjunta de sus trabajadores, planificación para actuar a través de la coordinación y en último lugar la especialización. Si en una empresa se consigue que estos cuatro elementos estén coordinados y en equilibrio con los cambios externos a los que continuamente se verán sometidos, podremos asegurar que parte del buen funcionamiento y de la eficacia de la empresa estarán asegurados.

Por lo tanto van a existir unos factores que van a condicionar de una manera u otra el diseño de la estructura organizativa de una empresa. Importante la definición que hace Strategor (1998, citado en Menguzzato y Renau, 1992) cuando afirma que la estructura organizativa es “el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades” (p. 297).

En toda organización vamos a encontrar por tanto un conjunto de relaciones que van a surgir cuando se confecciona su estructura, lo que podríamos llamar estructuras formales, pero también surgen otras que no han sido formalmente fijadas pero que no por ello tenemos que olvidar, la relaciones informales (Menguzzato y Renau, 1992)

La estructura organizacional formal en palabras de Kast y Rosenzweig (1987) supone

“la estructura planeada y representa un intento deliberado por establecer relaciones esquematizadas entre los componentes encargados de cumplir los objetivos

eficientemente. La estructura formal es tradicionalmente el resultado de la toma de decisiones explícitas y tiene una naturaleza prescriptiva, es una `guía´ de la manera en que las actividades deben estar relacionadas.” (p.245)

Por tanto a partir de esta definición que dan estos autores, podemos decir que la estructura formal es el modelo de relaciones que la dirección implanta en la empresa a través de la toma de decisiones y que van a estar basadas en la autoridad, comunicación y trabajo que deben realizar los trabajadores de una organización, cumpliendo una serie de normas y procedimientos establecidas a su vez por la dirección con el objetivo de poder conseguir los objetivos marcados de manera eficiente. La estructura formal establece formalmente los vínculos entre los elementos humanos que componen la empresa.

Elton Mayo fue el primero que, a través de sus experimentos, aportó la importancia que tienen los factores sociales para comprender la conducta organizativa. Además entre las aportaciones de Fayol está el hecho de que los trabajadores por el mero hecho de ser supervisados de manera amigable, aumentan su productividad más, que si le dieran una mayor retribución o más tiempo de descanso (Molina, 1999). También introdujo en las empresas las encuestas de trabajo para medir la satisfacción laboral y para que los trabajadores interviniesen de una manera más activa en la organización.

Todo esto fue la base de lo que ahora llamamos relaciones informales entre los individuos que trabajan en una organización, que aunque se encuentre fuera de su diseño racional más basado en la estructura formal, no por ello es menos importante, ya que también ayudará a conseguir los objetivos de la empresa.

“Una estructura (formal) no puede ser entendida sin la otra (informal) y las estrategias de poder de los actores dependen del grado de alineamiento de las dos estructuras” (Molina 1999, párr.21)

Por lo tanto podemos afirmar que la organización tanto formal como informal va a convivir en la empresa, siendo un deber del directivo conocer ambas estructuras para poder así conocer a la perfección el funcionamiento de la misma.

La estructura disciplinada y las relaciones claras de información son importantes. Sin embargo, los gerentes o directores también tienen mucho que ganar al recordar que las redes informales también son reales y útiles. Los gerentes a menudo pueden lograr una mejor perspectiva sobre cómo los empleados se sienten y cómo los equipos departamentales están funcionando a través de las conversaciones informales y amistosas. Si bien las relaciones formales son la clave para lograr los objetivos organizacionales y departamentales, a veces son restrictivas a la hora de abrirse a la interacción.

Una vez vista la importancia que la estructura informal tiene sobre la formal, vamos a centrarnos en los elementos que conforman esa estructura formal dentro del marco teórico

de nuestro trabajo, ya que también es importante tenerlos en cuenta antes de pasar a explicar los modelos organizativos.

- *Especialización*

Al buscar entre toda la literatura referente a la teoría de las organizaciones, podemos encontrar gran cantidad de definiciones en lo que a especialización de tareas se refiere. Nosotros nos vamos a quedar con la definición que dan Moreno-Luzón, Peris y González (2001) como “ la forma en la cual el trabajo se divide en diferentes operaciones o actividades especializadas, como base del diseño de puestos. Cuanto mayor es la especialización horizontal del trabajo en un puesto, menor es su número de tareas y menor la amplitud de las mismas” (p.151)

Es importante citar lo que dice Daft (2000, citado en Zapata y Canet ,2012) cuando plantea que si hay una alta especialización de tareas , cada empleado desempeñará una cantidad de actividades limitadas y al revés, es decir, cuando hay una baja especialización, ese empleado realizará mayor número de tareas y variadas.

Así, con referencia a esta idea Trist (1981 citado en Zapata y Canet, 2012) señala que “la especialización de tarea es la descomposición máxima del trabajo, lo que conduce a cargos limitados y con cualificaciones únicas que no permiten manejar adecuadamente la incertidumbre, necesitando en consecuencia, controles jerárquicos más estrictos”. (p.60)

Por lo tanto estas palabras nos pueden hacer pensar que la especialización a pesar de poder ser algo positivo por optimizar todos los recursos de una persona en un área de conocimiento, llegando a conseguir mayor calidad y producción en su trabajo en menor tiempo, también puede conllevar un riesgo para la reubicación de esos trabajadores en otros puestos, por necesidad en la organización de la empresa o en el peor de los casos y más en los tiempos actuales de crisis, por la necesidad de buscar un nuevo puesto de trabajo en otra empresa.

Así nos lo hace ver Baranda G. (2012) en uno de sus artículos publicado en el blog del BBVA consultoría cuando expone “la perspicacia empresarial debe actuar como sonar para la empresa, se tiene que saber elegir según su objeto social, entre diversificación o la especialización. Ojo, que mal aplicada la `selección´ a una actividad determinada puede dar al traste con la consecución de los objetivos de la organización” (párr.5)

Para esta profesional, la lógica señala que será la diversificación el modelo a seguir en la empresa de gestión y la especialización quedará más para empresas de producción, aun siendo para estas últimas también conveniente que haya cierta diversificación de manera que ayude al trabajo en equipo dentro de la empresa.

Estas ideas las podemos encontrar entre las conclusiones sobre su investigación que Zapata y Canet (2012) recogen en su artículo cuando afirman que:

La complejidad del trabajo es mayor en respuesta a la naturaleza compleja del producto que elabora o los servicios que presta la organización, la descomposición del trabajo en múltiples tareas muy especializadas y limitadas en su ámbito de acción, deja de ser importante cuando estamos frente a trabajos cuyos contenidos son algo desconocidos, poco rutinarios o de difícil comprensión. Se hace aquí bien cierta la necesidad de alcanzar una mayor profundidad y variedad de conocimientos para obtener una adecuada respuesta organizacional, y por tanto de personal con mayores cualificaciones técnicas o profesionales. (p.69)

Por lo tanto una correcta organización empresarial requerirá de una cualificación múltiple, de manera que ayude al trabajador a hacer frente a un número mayor de desajustes en el entorno en el que se desenvuelva.

Así, siguiendo con las conclusiones del trabajo de Zapata y Canet (2012) será fundamental diseñar un marco de trabajo adecuado donde se pongan de manifiesto los conocimientos y destrezas de los trabajadores de la organización, siendo dicho marco donde se faciliten las relaciones de coordinación-integración y colaboración-cooperación para maximizar el uso y generación del conocimiento ya sea en un ambiente de trabajo sencillo o complejo con pocos cambios, donde la especialización llegará a ser importante, por lo que hablaremos de una estructura organizativa que se ajustará tanto a los factores de contingencia internos como externos.

Pero, cómo llevar a cabo dicha especialización o lo que es lo mismo en función de qué criterios se procederá a realizar la división de actividades o el modo de especialización.

Estamos hablando de la agrupación de personas o de tareas en lo que se llaman DEPARTAMENTOS.

- *Departamentalización*

Es consecuencia de la existencia en la empresa de la especialización ya que fruto de ella, los trabajadores se agruparán formando lo que llamamos Departamentos. En palabras de Koontz y Weihrich (1990), “la palabra `departamento´ designa un área bien delimitada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades especificadas” (p. 186)

Por lo tanto las distintas tareas que se llevan a cabo en una empresa se realizan con el propósito de conseguir el objetivo común que marcará la dirección de la empresa. Será necesario que dichas tareas se distribuyan entre los distintos puestos de trabajo que lo forman y además que estén coordinadas adecuadamente para poder alcanzar dicho objetivo común en un tiempo preestablecido.

Este razonamiento es el que nos lleva a plasmar los distintos niveles que tradicionalmente han formado la estructura de la empresa tanto vertical como horizontal (Pereda y Berrocal,1999):

- En primer lugar este autor nos habla de un **nivel estratégico** que es el nivel que está más arriba si hiciéramos una distribución jerárquica u organigrama. Estará compuesto por tanto

por los directores generales que serán a su vez los que realicen la dirección estratégica de la empresa y los que definirán los objetivos que esta va a perseguir, así como su misión y visión.

- El segundo nivel del que hablaremos será el **nivel funcional**. Jerárquicamente estaría formado por aquellos directivos o mandos que se encuentran entre el nivel anterior, el estratégico y el nivel posterior del que hablaremos a continuación, el operativo (capataces, jefes de taller, sección...). Son los encargados de poner en marcha los planes estratégicos a través de acciones concretas que se ejecutarán en los niveles jerárquicos inferiores.

- Y por último el **nivel operativo**. Dentro de nuestra estructura jerárquica constituirán la base, es decir, lo que llamamos operarios que se encargan de todas las tareas y procesos elementales para poder llevar a cabo la producción de la empresa, desde realizar la compra de materias primas hasta contabilizar todas las operaciones llevadas a cabo, pasando por el proceso de fabricación de productos.

Teniendo como base esta estructura de niveles, se van a crear esas distintas unidades organizativas que anteriormente hemos llamado departamentos y que darán lugar a la departamentalización.

Hay que apuntar que el **tamaño de una empresa** va a influir en gran medida en la departamentalización que se lleve a cabo en ella, ya que si se trata de pequeñas empresas el concepto de departamentalización va a existir vagamente, mientras que en grandes empresas adquiere gran importancia, siendo prescindible ya que se hacen necesarias las relaciones jerárquicas para poder establecer y ampliar la organización y evitar el caos.

Dentro de los tres niveles explicados, la departamentalización que se lleve a cabo en las empresas podrá realizarse según distintos criterios, cada uno de los cuales con sus ventajas e inconvenientes (Menguzzato y Renau, 1992) y que al mismo tiempo estas departamentalizaciones estarán relacionadas con los distintos modelos o formas organizativas de la empresa.

- **Departamentalización por productos**. Se agrupan las tareas o actividades en función a los productos o líneas de productos que la empresa produce. Este tipo de departamentalización se lleva a cabo en los niveles más altos de la organización y por ello es normal encontrar dentro de ellos luego una departamentalización por funciones. La ventaja de esta agrupación es que se consigue más diversificación y por lo tanto coordinar mejor las funciones. El inconveniente es que se crean demasiados niveles jerárquicos lo que lleva a una pérdida de control por parte de la dirección (Minsal y Pérez Rodríguez, 2007). Este tipo de departamentalización se dará en los modelos organizativos por producto/mercado aunque también podrán incluirse en este modelo la departamentalización por áreas geográficas y por clientes que a continuación explicamos.

- Departamentalización por áreas geográficas. Si la empresa trabaja en muchos mercados y a su vez estos son totalmente diferentes, será conveniente adaptarse a todas las exigencias que puedan surgir en cada uno de ellos ya que van a ser distintos. Por lo tanto con esta departamentalización conseguiremos adaptar nuestros productos a las distintas necesidades de esos mercados. El inconveniente será una vez más la posible pérdida por parte de la dirección general del control.
- Departamentalización por clientes. Este tipo de departamentalización se da cuando cada una de las unidades se dedica a cubrir las necesidades de grupos particulares de clientes. Según Koontz y Wehrich (1990), las ventajas aquí se centran en las necesidades del cliente ya que se proyecta una buena imagen de la empresa de cara a los consumidores, teniendo este una percepción de que la empresa se preocupa por él, adquiriéndose al mismo tiempo por parte de la empresa destrezas en el área de su clientela. Frente a esto aparecen también una serie de desventajas ya que surgirán problemas a la hora de coordinar este tipo de departamentalización con otros tipos que pueda haber en una empresa. Tampoco se desarrollará al máximo la especialización ya que se centrarán más en su preocupación por la satisfacción de los clientes y además se requerirá que los niveles superiores estén altamente cualificados para analizar los problemas de los consumidores.
- Departamentalización por procesos. Se va a llevar a cabo por las distintas tecnologías empleadas en cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa y por esta razón se hace necesario este tipo de departamentalización en producción para dividir la actividad productiva de distintas maneras, aunque realmente va a estar muy lejos de la siguiente departamentalización, por funciones.
- Departamentalización por funciones: Suele darse en empresas donde la producción es poco diferenciada a la vez que no muy extendida geográficamente. Este tipo de departamentalización es la que se lleva a cabo en los modelos organizativos funcionales. En cada departamento estarán las personas que realizan las mismas funciones dentro de la empresa. Se emplea especialmente para empresas pequeñas para la eficiencia de sus recursos especializados (Minsal y Pérez Rodríguez, 2007), además facilita la supervisión así como los conocimientos y habilidades especializadas para su uso.
Ningún superior tendrá autoridad total sino parcial y relativa sobre sus subordinados, además la comunicación también será directa y rápida entre distintos niveles así como una descentralización de las decisiones. La única manera de superar este inconveniente será estableciendo por la dirección normas o procedimientos de actuación en cada departamento donde se coordinen las funciones de todos.

Si quisiéramos simplificar esta clasificación que acabamos de hacer en dos únicos grupos, podríamos hablar por un lado de departamentalización por objetivos donde entrarían la

departamentalización por productos, por clientes y por área geográfica y por otro lado la departamentalización por procesos donde entraría dicha departamentalización junto con la de funciones (Pereda y Berrocal, 1999).

Con esta segunda clasificación podemos explicar de manera más clara las ventajas y las desventajas de ambas departamentalizaciones. Así en la de por objetivos cada unidad va a conocer y disponer de sus competencias pero ello podrá dar lugar a posibles duplicidades de funciones y servicios y por tanto a un incremento de costes empresariales. Por otro lado la de por procesos dará lugar a una gran especialización de las unidades pero llevará a que se centren más en sus objetivos particulares que en los clientes.

Por ello Pereda y Berrocal (1999) proponen en su artículo la organización matricial como forma de aprovechar ambas ventajas y poder superar sus limitaciones. Además cada persona y unidad van a tener una doble relación de información y responsabilidad, apareciendo responsable tanto para los objetivos como para los procesos, aunque ello podrá llevar a posibles confusiones y defensa de distintos intereses entre las distintas unidades que trabajen por objetivos y las que trabajen por procesos.

Solo nos quedaría por hablar de la estructura más básica y sencilla de ahí su nombre, modelo organizativo simple, donde hay una fuerte centralización de la autoridad (Menguzzato y Renau, 1992) basada en la supervisión directa y donde suele haber una departamentalización por funciones. Su principal inconveniente es que en este tipo de organizaciones no se va a poder desarrollar un modelo organizativo informal, que como se refleja en otro apartado es de vital importancia y tiene que ir en paralelo con la organización formal para que la empresa se pueda desarrollar.

No obstante, a pesar de que la departamentalización, como elemento importante en la forma de los modelos organizativos, se realiza en las empresas para obtener una serie de ventajas, deducimos de lo visto, que conlleva también una serie de riesgos que se pueden convertir en inconvenientes de cara al buen funcionamiento de la empresa. Así por ejemplo:

- Puede que cada departamento tenga su propia perspectiva sobre los objetivos de la empresa, lo que les puede llevar a enfrentamientos con otros departamentos al tener distintos enfoques sobre las cosas.
- Que cada departamento tenga un concepto de temporalidad distinto, es decir, lo que para uno es prioritario para otro puede esperar.
- Que cada uno desarrolle su propia orientación interpersonal, sin contar con las relaciones interpersonales que se producen en el resto de los departamentos y por tanto en el resto de la empresa.
- Que cada uno tenga su propia forma de comunicarse empleando métodos y lenguajes distintos.

Para superar todos estos problemas entre departamentos debe de existir algo básico en cualquier organización y es la comunicación, los flujos de comunicación entre todos los departamentos de una empresa para que de esta manera puedan ir todos en consonancia. No se va a tener el por qué seleccionar una departamentalización única y rígida ya que el éxito muchas veces va a estar en la mezcla de estos tipos de departamentalización, normalmente dentro de áreas funcionales, con el propósito siempre de conseguir los objetivos de la empresa (Mercado, 2004). Por lo que no podemos hablar de un tipo de departamentalización ideal ya que cada uno conlleva ventajas y desventajas, la clave estará en que los altos directivos sepan analizar a lo que se enfrentan (trabajos a realizar, equipos de personas con los que cuentan, tecnología, entorno....) para así poder diseñar ellos mismos la estructura organizativa que mejor va a responder a sus operaciones particulares.

3.4.1.4. La Cultura Empresarial

El tema de la cultura empresarial, se ha convertido hoy en día en algo necesario y de obligada referencia en el estudio de las organizaciones empresariales. Se trata de una nueva interpretación donde tienen tanta importancia los aspectos formales como lo informales (Ajamil , 1994)

“La cultura de empresa se puede definir como un sistema de significados compartidos por miembros de una organización y que determina qué es bueno y qué es malo, qué es justo y qué es equivocado y cuáles son los ánimos apropiados para que los miembros sepan cómo pensar y cómo comportarse “(Watson,1987, p.205)

En otras palabras, cuando hacemos referencia a la cultura empresarial nos estamos refiriendo al conjunto de valores, creencias, ideas, ritos y actitudes que se viven en la organización.

Toda empresa va a desarrollar su propia cultura empresarial que va a hacer que no sea algo improvisado sino un largo proceso de interacciones y adaptaciones entre todos los miembros de la organización tanto entre ellos como con el entorno donde se van a desenvolver (Sarrís Sanz, 1999).

Por lo tanto una cultura empresarial viene determinada por la influencia que los propios grupos que existen dentro de la empresa ejercen sobre ésta y por el propio entorno que le rodea. Determina la imagen que ésta proyecta al exterior. Sirve de elemento diferenciador frente al entorno, configurándose como un elemento para la homogeneización de las conductas de quienes forman parte de la organización,

Es tal la importancia de la cultura empresarial u organizacional que pueden influir en los resultados generales de los negocios. El por qué de esta afirmación la podemos encontrar en una de las últimas encuestas realizadas por Randstad sobre este tema realizada entre 1.000 empleados mayores de 18 años, donde se pone de manifiesto que la cultura

organizacional es clave para el éxito, es decir, es una estrategia clave y eficaz para retener a los trabajadores estrella para la organización fortaleciendo su compromiso, su moral y productividad durante épocas de crisis, lo que les ha ayudado a continuar sin caer en el error que muchas empresas cometen, centrándose solo en su obsesión por reducir costes, sin valorar a sus trabajadores y sin que se lleguen a sentir comprometidos con su trabajo, cosa que sí ocurre cuando se lleva a cabo una correcta cultura organizacional.

Sarries (1999) nos dice que la nueva cultura, se convierte en un objetivo a conseguir, de manera que todos los trabajadores a su vez se sientan identificados con los objetivos de su empresa como si fueran suyos. Para ello será necesario valorarlos muy positivamente por parte de la dirección y reconocer su papel en la empresa para realzar su conductas positivas, haciéndoles participar en las decisiones y comunicándose con ellos en cada momento oportuno, retribuirlo de manera competitiva o proporcionar a través de distintas iniciativas tanto el éxito de la organización como la del individuo, promocionar internamente a los trabajadores y contratar gerentes y supervisores que tengan facilidad para las relaciones humanas.

Otro aspecto importante será acentuar el valor por el trabajo de calidad, en lugar de la rentabilidad por producto generado como se sigue haciendo en muchas empresas, o valorar la responsabilidad de los trabajadores en sus puestos de trabajo, el saber trabajar en equipo o el estar dispuesto a recibir una formación continua, la polivalencia para poder atender más de un puesto de trabajo o la flexibilidad en horarios.

Para una buena cultura empresarial en la organización empresarial, se habla de una estructura plana en las relaciones entre mandos y trabajadores, utilizándose una comunicación directa, no mediatizada por mandos intermedios. Desarrollar nuevos canales de información como paneles para recoger propuestas y sugerencias, pizarras para escribir posibles problemas o posibles demandas para mejorar los puestos de trabajo. (Sarries, 1999)

Por lo tanto la nueva cultura empresarial aun siendo invisible, determina en gran medida los comportamientos de los trabajadores y directivos, atraviesa toda la línea jerárquica y afecta a directivos, a mandos intermedios y a los trabajadores. Es esencial que la persona que se integre en una organización descubra cuanto antes la cultura en la que está inmersa ya que facilitará su adaptación a la misma.

3.4.1.5. La Tecnología y la Innovación

Podemos definir la tecnología como aquel conjunto de factores técnicos necesarios en las empresas para poder llevar a cabo el proceso de transformación de los factores productivos en productos aunque esta definición puede ir más allá de esta mera transformación ya que influirá a otras unidades dentro la organización.

Por lo tanto (Menguzzato y Renau, 1992) el sistema técnico va a condicionar también, como factor determinante de la estructura organizativa, su adecuada construcción.

La tecnología va a influir en el modo en que se lleven a cabo las tareas en las empresas, así como la coordinación que haya entre ellas además de que su satisfacción pueda requerir también el establecimiento de una organización administrativa formalizada, de ahí que hayamos dicho que la tecnología vaya más allá de los simples procesos de transformación de los factores productivos en productos.

No obstante como apunta esta autora la empresa irá eligiendo aquella tecnología más idónea para sus opciones estratégicas, es decir, aquella que esté más de acuerdo con sus Recursos Humanos, sus posibilidades financieras, legales, etc.

Además la empresa fruto de las transformaciones sociales, económicas, políticas y tecnológicas sufrirá continuamente una obsolescencia en su tecnología, siendo necesario una gestión de innovación que vaya planteando nuevas perspectivas. (Bertieri, Vilamarín y Sáenz, 2012).

Pero el concepto de innovación como veremos más adelante también ha cambiado con el tiempo. Los sistemas de innovación cerrados que las empresas llevaban a cabo en el seno de su empresa a través de departamentos de I+D han ido evolucionando hacia sistemas de innovación abiertos donde la empresa esta comunicada de manera continua con lo que pasa en su exterior, en su entorno.

Podemos hablar de modelos tradicionales de innovación como por ejemplo (Bertieri et al., 2012);

- Modelos lineales de impulso de la tecnología y halón de la demanda donde se conectan las necesidades de los consumidores con el lanzamiento de nuevos productos a través de distintos departamentos I+D, Diseño...)
- Modelos interactivos o mixtos. Donde también se integran las capacidades tecnológicas y las de mercado.
- Modelos integrados, donde se da importancia a los equipos de trabajo inter-disciplinares dentro de la organización dando importancia a las actividades de innovación que surgen fruto de la interrelación de dichos equipos.
- Modelo integración de sistemas y redes, como proceso donde la innovación está unido a la acumulación de how-know de la empresa.

3.5. NUEVOS MODELOS Y ELEMENTOS EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.

3.5.1. Evolución en tecnología e Innovación

En los últimos años se han observado una continua serie de cambios en los modelos de localización y organización de las industrias fruto de los continuos cambios en nuestra sociedad.

El motor principal de cambio lo tenemos que achacar a la aparición de las nuevas tecnologías en todos los ámbitos de la vida y nuestra labor será analizar cómo ha repercutido en lo que a organización empresarial se refiere para ver sus efectos y su repercusión en los cambios acaecidos. Así mismo, como veremos a continuación, el aspecto de innovación también habrá que tenerlo en cuenta ya que fruto de los distintos cambios en el entorno debido a distintos factores, han llevado a las empresas a otras formas de innovación.

3.5.1.2. Nuevos modelos de Innovación

Como vimos en el apartado de elementos que forman el diseño organizativo, existen distintos modelos de innovación en las empresas que podemos calificar de tradicionales que mantienen una relación directa con las formas organizativas que siguen las empresas. Por lo tanto dependiendo del modelo de innovación, la empresa deberá adoptar una forma organizativa u otra para adaptarse a los requerimientos de los modelos de innovación.

Fruto de los cambios acaecidos en el entorno y a la transformación de la economía en sí, las empresas para continuar con éxito su actividad van adoptando un modelo organizativo abierto. Ahora las empresas aprovechan sus propias ideas pero van más allá ya que, las combinan con las ideas de otras organizaciones para poder de esa manera incrementar las posibilidades que tienen de crear más valor. (Bertieri et al., 2012)

Por lo tanto hablaremos a partir de ahora de relevancia tanto de actuación interna como externa a la empresa. La innovación se ve como un concepto global donde es tan importante la actuación de las empresas nuevas como las empresas con trayectoria.

Desde este punto de vista, estos autores nos hablan tanto de explotación de tecnologías (venturing, licenciamiento de activos de propiedad intelectual de otras empresas) como de exploración de tecnologías (involucramiento del cliente, de los empleados, integración de redes de innovación, outsourcing I+D...)

Pero, como ocurre siempre, surgen inconvenientes en este nuevo sistema de innovación para las empresas, en primer lugar referente a la cultura empresarial de la organización, ya que será necesario que los trabajadores se adapten a este nuevo modelo, siendo necesario para ello estrategias de capacitación y motivación del personal. Y por otro lado riesgo también a que ciertos competidores con los que colaboremos, puedan obtener información de nuestra empresa hasta el punto de poder dañar nuestra ventaja competitiva, por ello, habrá que ser cuidadosos a la hora de adoptar este modelo o estrategia de innovación.

3.5.1.3. Nuevas tendencias en los sistemas de información

En nuestro ámbito de estudio la penetración de las TICs (Tecnologías de la Información y de la comunicación) ha sido intensa y profunda en todos los sectores empresariales desde el más pequeño hasta el más grande y complejo.

Todo esto podemos verlo recogido en las palabras de Sarries (1999) cuando define las TICS como “conjunto convergente de tecnologías relacionadas con la microelectrónica, la computación (máquinas y software), telecomunicaciones y optoelectrónica (Casteels, 1996 citado en Sarries, 1999), que han posibilitado cambiar las estructuras productivas, convertir las corporaciones en una red interna e integrarlas en redes mundiales dentro de espacios globales”. (p. 113)

Lo que está claro como señala Sarries (1999) es que hoy en día el modelo de Taylor con la rigidez de sus estructuras organizativas se está agotando, lo que lleva a las empresas a buscar alternativas para incorporar las nuevas tecnologías, recuperar al trabajador profesional y crear unidades de producción descentralizadas de manera que se consiga una mayor calidad del producto con costes más bajos.

Por lo tanto estamos hablando no solo de innovación tecnológica que tiene que ver con la introducción de nuevos productos, servicios y procesos productivos de la empresa, sino también de una innovación organizacional dentro de las empresas basada en las necesidades de los individuos y de la forma de organizarse dentro de la empresa. Ambos tipos de innovaciones van a estar interrelacionadas.

Por lo tanto, en este apartado vamos a hablar de las nuevas tendencias en sistemas de información tanto para procesos como para servicios.

Hubo una primera fase donde las empresas trabajaban con sistemas sencillos de bases de datos. Después aparecieron como gran innovación tecnológica las soluciones de planificación de recursos o más conocido como ERPs (Enterprise Resource Planning).

Con este sistema las empresas empiezan a utilizar un sistema global de datos y a través de aplicaciones, a hacer un tratamiento centralizado de los datos, lo que dará mayor seguridad, mayor eficiencia así como eliminar inconsistencias (Soto y Cuervo, 2006).

Las ERPs han supuesto un gran avance al integrar todas las aplicaciones de la organización y poder aprovechar ciertas sinergias en el sistema de información de la empresa. Están compuesto por módulos para las distintas secciones que haya en la empresa, es decir, RR.HH, ventas, finanzas...), adaptándose de esta manera a las necesidades de las empresas para cada uno de ellos. Además es tal su flexibilidad que no se aplican solo a un perfil determinado sino que son válidos para cualquier tipo de empresa. Su mayor inconveniente no obstante ha sido su elevado coste, impidiendo a las empresas de reducido tamaño adoptar este tipo de sistemas.

En la misma línea de los ERPs podemos hablar de sistemas específicos en lo que a procesos se refiere como por ejemplo SCM (Supply Chain Management) para la gestión de la cadena de suministro o CRM (Customer Relationship Management) para la gestión de las relaciones con los clientes.

No obstante, la actividad en una empresa se lleva a cabo a través de los distintos procesos que en ella tienen lugar. Serán estos procesos los que aporten un significado a la organización, siendo considerados de suma importancia de manera que las empresas no van a dar tanta importancia a los datos como a estos procesos. Simplemente quieren aplicaciones informáticas que se puedan modelar respecto a sus necesidades reales (Soto y Cuervo, 2006).

Tanto los procesos, como la información y las organizaciones deben de ir juntas. Hoy en día las empresas buscan automatizar sus procesos ya que de esa manera podrán ser más o menos competentes, de ahí que necesitan automatizar esos procesos.

Con este fin surge una nueva tecnología conocida como Gestión de Procesos de Negocio (BPM) que además de automatizarlos los coordinará siempre a través de su continua adaptación al ambiente dinámico. Por lo tanto las ventajas que se consiguen de este nuevo sistema Soto y Cuervo (2006) serán entre otras:

- Adaptar los procesos de manera más efectiva ante los cambios que se produzcan en el mercado
- Controlar más la gestión y automatización de las actividades que tienen lugar en la empresa dando información a los directivos en tiempo real de la ejecución de los procesos.
- Implementar los procesos a partir de ciertos modelos dirigidos al negocio
- Monitorizar todas las partes de los procesos en tiempo real.

A su vez hay que apuntar que las arquitecturas de una empresa deben de ser flexibles y que se base en estándares para satisfacer las demandas tanto de ahora como del futuro. Es por ello que la arquitectura ideal para la Gestión de Procesos de Negocios (BPM) es lo que se llama arquitectura SOA (Services Oriented Architecture) .

SOA es una arquitectura que caracteriza el procedimiento para confeccionar y utilizar los distintos procesos, reunidos en forma de servicios, de manera que configuran un proceso de negocio concreto (conjunto de tareas para conseguir los objetivos de la empresa). Crea la infraestructura necesaria para que haya independencia entre la información y la participación en los procesos y la plataforma hardware-software sobre la que trabajan. Por lo que se conseguirá combinar distintos módulos funcionales para crear aplicaciones específicas procedentes de los servicios que existen.

Tenemos que hablar también como implementación de la arquitectura SOA, de otra plataforma con mucho futuro en la organización empresarial y que ya han adoptado muchas

empresas de software, ESB (Enterprise Service Bus) a través de la cual se intenta integrar aplicaciones heterogéneas y desiguales (Soto y Cuervo, 2006).

En palabras de Craggs (2005 citado en Soto y Cuervo, 2006) “Es una plataforma basada en estándares que combina mensajería, servicios web, transformación de datos y enrutamiento inteligente para conectar y coordinar la interacción de un número significativo de aplicaciones de empresas con integridad transaccional” (p.153)

Por lo tanto un ESB se puede distribuir a lo largo de la organización sin necesitar un punto central para integrarse y permitiendo que los distintos sistemas tecnológicos de una organización interoperen.

Por lo tanto podemos ver como las empresas, fruto de los continuos cambios adoptan sistemas enfocados a sus procesos de manera que se van adaptando a las nuevas necesidades de mercado, aumentando así su eficiencia.

3.5.2. Nuevas formas organizativas

3.5.2.1. Empresa Red

Como ya hemos apuntado, la utilización de tecnología para optimizar los procesos y las herramientas de gestión que utilizan las empresas hace que sean necesarias nuevas formas de organización interna en las empresas.

Serán necesario por tanto transformaciones respecto a los diseños organizativos tradicionales que hemos explicado anteriormente.

Actualmente se hace un nuevo enfoque organizacional donde se establecen relaciones productivas entre distintas empresas tanto con proveedores, clientes o socios públicos o privados, produciéndose una interacción entre ellas (Cardona y Gutiérrez Ossa, 2010), lo que viene a llamarse creación de redes o empresa red como una nueva manera de acción. De esta manera, las empresas además de una serie de beneficios en la producción, conseguirán reducir los riesgos que antes asumían de manera individual al quedar ahora distribuidos entre todos los actores que forman parte de la red; al mismo tiempo conseguirán una asociación entre gremios o instituciones consiguiendo así una complementariedad en su actividad.

En palabras de Brunet y Galeana (2004) “Se trata de sustituir relaciones de mercado por relaciones interorganizativas que permitan aprovechar, para beneficio mutuo y mediante su coordinación, las capacidades que posee cada uno de los socios, sin perder la identidad legal” (p.28)

Este sistema es llevado actualmente por muchas empresas quienes eliminan actividades internas para de este modo reducir su tamaño y quedarse solo con aquellas actividades que hacen mejor y suponen para ellos una habilidad y competencia mayor comparándolo con

sus competidores. De este modo también se consigue reducir los niveles jerárquicos dentro de la empresa, contratando a otras empresas externas actividades no esenciales para ellas. Con este sistema de redes las empresas también rompen las antiguas barreras con respecto al exterior de la empresa ya que se relacionan con otras empresas a través de acuerdos de colaboración.

Supone por tanto un modelo organizacional abierto y flexible y de gran alcance operativo.

3.5.2.2. *Empresa Virtual*

Hablamos ahora de otra nueva forma de organización funcional que gira alrededor de la globalización del entorno y de las nuevas tecnologías.

En palabras de Sotres Arévalo (2010) “la empresa virtual es una organización de trabajo asociado que utiliza la red de Internet como una base de comunicación entre los socios que conforman esta empresa” (p.5)

Por tanto, sus funciones y sus procesos van a romper el paradigma tradicional de organización empresarial, apoyándose ahora en el mercado del ciberespacio.

Serán por tanto dos, las condiciones que se tengan que dar para que existan este tipo de empresas (Brunet y Galeana, 2004); por un lado una diversificación geográfica de las unidades organizativas y por otro que su proceso productivo necesita de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs).

Su objetivo será crear recursos y productos de manera más rápida a través de la búsqueda de redes, subcontratos y/o socios que realicen muchas de las actividades de su cadena de producción.

Existirán una serie de elementos que definirán el diseño y la organización de estas empresas y que a continuación se describirán brevemente (Sotres, 2010):

- Actividades fundamentales: Este tipo de empresa tendrá que saber que es aquello que hace bien ya que será su negocio fundamental o Core Business.
- A partir de ahí, buscará sus socios para completar la cadena de valor y donde todos estos socios a su vez habrán buscado también su Core Business.
- Una red de ordenadores así como uso de intranet serán ahora las principales herramientas de trabajo junto con el uso de Internet.
- Surgirá una nueva forma de promover sus productos y servicios
- Será necesario un mayor desarrollo de la logística.
- Aparece un nuevo concepto de trabajo, el teletrabajo, es decir, la posibilidad de trabajar desde cualquier punto si ser necesario estar físicamente presente en una oficina, realizando el trabajo a través de distintos medios de telecomunicación.

- Globalización tanto en el comercio nacional e internacional, sistemas de producción muy flexibles, mayor autonomía, descentralización en la organización así como transnacionalización de las regiones.

El mayor problema que surge con este tipo de organizaciones son los posibles riesgos de seguridad informática que pueden surgir, el que los recursos humanos no generen derechos en la empresa lo que puede llevar a salarios muy bajos para los trabajadores por parte del empresario.

Según Cuesta Fernández (1998, citado en Brunet y Galeana, 2004) el mejor diseño organizativo para la empresa virtual es lo que llama Estructura Cosmos definiéndola en tres grupos de funciones:

- Por un lado lo que llama funciones nucleares, básicas o fundamentales es decir, aquellas personas de la empresa virtual que realizan el Core Business o lo que es lo mismo la base de la empresa. Los trabajadores para realizar este tipo de funciones tendrán que estar altamente involucrados con la empresa y sus funciones.
- Funciones críticas, es decir, aquellas funciones que sin ser el Core Business también son importantes como por ejemplo la logística, las ventas y la promoción.
- Funciones necesarias, lo compondrían el resto de funciones como administración, informáticas, servicios generales...

Muchas de las funciones y actividades van a ser realizadas por otras organizaciones especializadas (sistema red) en lugar de departamentos como veíamos en los modelos tradicionales a través de contratos o alianzas e interconectados a medios como Internet.

La empresa núcleo tendrá por tanto una estructura bastante plana, poco jerarquizada, centrada más en aspectos de liderazgo y gestión que en los administrativos y control. La empresa la compondrán pocas personas pero con altas cualificaciones para llevar a cabo el objetivo de la empresa que se sentirán parte de la empresa. Por lo tanto con este tipo de empresas podemos ver como hay una evolución importante respecto a los modelos tradicionales explicados en apartados anteriores. Hay un cambio y una ruptura radical con esos modelos.

3.5.2.3. Estructura Hipertexto

Este modelo organizativo se suele dar en empresas que llevan a cabo proyectos similares entre ellos, siendo necesario una gran rotación de trabajadores.

Son empresas en las que en principio podemos encontrar cualquiera de los modelos de organización tradicionales lo que le permitirá realizar su actividad de la manera elegida. A esto es a lo que se llama sistema de negocios (Brunet y Galeana, 2004).

Pero de este sistema se proyectaran una serie de equipos de proyecto donde se saldrá todo lo posible del sistema jerárquico (adhocracia) centrándose únicamente en las necesidades

que conlleva realizar dicho trabajo, de manera que el objetivo sea satisfacer al cliente. Lo que va a importar por tanto serán las habilidades y capacidades de las personas que conforman el equipo de proyecto, basándose más en una autoridad informal dentro de dicho grupo.

Además todos los conocimientos que se generen en cada uno de esos equipos, al no poder asegurar que la siguiente vez que surja algo similar estén las mismas personas en la empresa, ésta crea lo que Brunet y Galeana llaman “base de conocimiento” p.36, de manera que esos conocimientos estarán a disposición de otros trabajadores de la empresa y que a su vez se van a mezclar con otros aspectos como la cultura organizativa, la visión corporativa, etc.

3.5.2.4. Estructura Hipertrébol

Van en la línea de la hipertexto pero ahora los equipos de proyecto podrán estar formados por una persona de manera que realizará su trabajo sin estar limitado por ninguna otra opinión y desarrollando su máximo potencial creativo.

3.5.3. Otros elementos en las nuevas formas organizativas

3.5.3.1. Los Equipos de Trabajo

Dentro de la organización en las empresas de hoy en día, el trabajo en equipo va a ser de suma importancia, pero sin estar exentos de problemas. Briola (2009) en su investigación sobre el trabajo en equipo y su impacto en la organización expone que actualmente, el problema al que tienen que hacer frente las organizaciones que trabajan con equipos de trabajo es al desorden y a la desmotivación que impiden a las empresas llegar a conseguir sus objetivos. Esto junto con los cambios a los que se enfrenta, como consecuencia de la globalización social en la que vivimos, hacen más complejo la interacción de las organizaciones y por lo tanto más difícil conseguir el desarrollo esperado.

Esto lleva a distintos problemas dentro de la organización: como ya hemos dicho, que los objetivos no se cumplan; que los que se cumplen no alcancen la calidad esperada; o que los profesionales fruto del desgaste que sufren en sus puestos de trabajo, lo abandonen llevando a la rotación continua en los puestos de trabajo, algo negativo para cualquier empresa.

Por lo tanto de todo esto, podemos decir que si hoy en día los equipos de trabajo no funcionan difícilmente pueden funcionar en sí la empresa.

Entre todos los autores no hay unanimidad para diferenciar los diferentes grupos como nuevas formas de organización debido a que la realidad de las empresas es compleja, pero teniendo en cuenta el desarrollo de los equipos o grupos de trabajo en los últimos años se

puede realizar una tipología y podemos hablar de círculos de calidad, grupos de mejora continua, grupos semiautomáticos y equipos transversales (Sarriés, 1999).

El común denominador de todos ellos será que son formas o sistemas que se identifican dentro de la organización del trabajo dentro de la empresa, convirtiéndose en un elemento significativo y de vital importancia para el desarrollo de la empresa aunque el puesto de trabajo sea la unidad identificable más pequeña del sistema.

Respecto a este tema Robbins y Finley (2007) hablan de aquellos motivos que pueden surgir y llevar a los equipos de trabajo al mal funcionamiento, siendo objetivo de la dirección de la empresa subsanarlos para lograr su éxito. Estos autores por tanto establecen los siguientes problemas:

- Falta de estrategia, hay que marcar estrategias donde las ideas y la acción estén continuamente sincronizadas “Un equipo de trabajo cuya estrategia no convierta la teoría de los negocios en desempeño, no alcanzará los resultados deseados. Puesto que la estrategia permite que un equipo de trabajo sea deliberadamente oportunista” (Briola, 2009, p.2)
- Liderazgo erróneo, si el líder de un grupo no funciona, las actividades que realice ese equipo que lidera nunca podrá ser productivo puesto que se creará un ambiente de trabajo lleno de tensiones donde los individuos no llegarán a realizar sus labores de manera satisfactoria, por lo tanto “el líder debe aprender a servir al equipo, manteniendo viva su visión o delegar el liderazgo en otra persona”(Harvey y Finley, 2007, p.26)
- Líder acusador, esto ocurre cuando el líder solo se limita a culpar a los integrantes del equipo de los malos resultados obtenidos y de no conseguir los objetivos perseguidos. Un buen líder debe motivar a su equipo, dándoles lo necesario para realizar sus tareas e incluso ayudarles a ser creativos.
- Errores en las tareas de decisiones, se pueden tomar buenas decisiones pero realizar los procesos de manera inadecua, lo que supondrá un gran peligro para cualquier organización. Hay que saber por tanto tomar el enfoque adecuado.
- Actitudes poco éticas, aquellos líderes que dejan de lado la ética podrán llegar a enfrentar responsabilidades de carácter personal con las de carácter corporativo.
- Falta de comunicación, si los componentes de un equipo de trabajo no interactúan, no se comunicarán, corriendo el riesgo de disminuir su productividad y por tanto la de la empresa ya que no habrá una comunicación de posibles mejoras para poder cumplir los objetivos deseados.
- Metas y objetivos incorrectos, esto ocurre cuando los trabajadores no conocen lo que se espera de ellos al no conocer las metas y objetivos de su empresa. “Un equipo

con metas y objetivos indefinidos no podrá generar confianza ni infundir un sentido de liderazgo bien definido” (Briola, 2009, p.3)

- Roles no tan claros, esto ocurre cuando las personas o trabajadores que forman un grupo no tienen claro cuál es su papel y lo que tienen que hacer, por lo que nunca podrán funcionar. Hay que procurar dejarles siempre claro que es lo que se espera de cada uno de ellos.
- Diferentes necesidades, es decir, cuando los objetivos individuales de los componentes del equipo difieren respecto al objetivo de la organización. Hay que preguntar lo que cada uno espera de manera personal del equipo.
- Pobre sistema de recompensa. Todos los trabajadores trabajan para tener una recompensa, bien económica o personal que les haga realizarse como individuos. Si ese sistema de recompensas no se realiza de manera adecuada en una empresa, los integrantes de los equipos de trabajo no responderán al máximo de sus posibilidades, lo que a largo plazo supondrá un grave problema para la empresa.
- Falta de confianza en el equipo, cuando hay una pérdida de confianza entre los miembros del grupo es porque lo que sus integrantes piensan de manera personal entra en conflicto con lo que ven dentro de la empresa, lo que les lleva a desconfiar y no implicarse en el trabajo dentro del equipo.

Por lo tanto, los equipos de trabajo hoy en día en una organización van a ser fundamentales para su éxito. Briola (2009) corrobora esta afirmación y apunta que cuantos mejores profesionales se incorporen, mejor resultará el trabajo en equipo y por lo tanto alcanzar los objetivos de la empresa. Además apunta que los equipos de trabajo tienen que estar en continua interacción creándose entre ellos unos vínculos que lleven a solucionar todos aquellos problemas que pueden surgir en cualquier empresa, de manera que este proceso les ayude a crear relaciones más fuertes entre ellos que ayude al buen funcionamiento de la empresa.

Es necesario también tener en cuenta a la hora de formar equipos (Briola, 2009) conocer y tener clara la misión, visión, objetivos y cultura empresarial para saber lo que desea conseguir la organización y de este modo saber qué necesidades tiene la sección o área donde se va a formar el equipo de trabajo.

Hay que conformar aquellas variables que son importantes en el funcionamiento de la organización, tanto profesionales (motivación, concentración, confianza...) como las necesarias para los equipos de trabajo (cooperación, respeto, comunicación...) y todo esto acorde a la cultura organizativa.

3.5.3.2. Reclutamiento de personal

El reclutamiento del personal es una fase de vital importancia dentro de la organización de la empresa, a llevar a cabo por los responsables encargados de esta labor ya que influirá en el éxito de su funcionamiento.

Con las nuevas tecnologías de la información y comunicación no solo aparecen nuevas formas de organización en las empresas sino que además, de ello surgen nuevas modalidades de reclutamiento que acompañan a estas nuevas formas organizativas donde sobre todo se primará el conocimiento que futuros trabajadores tengan y que lo aportarán a la empresa en forma de ventaja competitiva (Morell y Brunet, 1999).

Conceptos que ya hemos explicado dentro de este epígrafe como interconexión entre empresas, teletrabajo, crisis de la empresa vertical o desarrollo de redes empresariales, van a tener una influencia en la gestión de recursos humanos en las nuevas organizaciones.

Según estos autores, la interacción que se produce entre quien busca trabajo y quien lo ofrece (oferentes y demandantes de trabajo), solo se produce de manera adecuada si previamente hay una inversión tanto desde el punto de vista económico como de tiempo, lo que llaman costes de transacción. Además a todo esto hay que añadir un ambiente de incertidumbre.

De todos son conocidos los métodos de reclutamiento tradicionales como por ejemplo anuncios en prensa, pero hoy en día con las nuevas tecnologías de la información y comunicación aparecen nuevos métodos. Los métodos tradicionales establecen ciertos límites que podemos superar con los nuevos. Así por ejemplo (Morell y Brunet,1999) tiene que establecerse cierto atractivo mutuo entre oferente y demandante cuando se intenta cubrir un puesto de trabajo. Para ello no solo cuenta el demandante sino que también va a ser importante como la empresa ofrezca ese puesto de trabajo para que sea elegido por los futuros trabajadores. Este atractivo queda muy limitado y a veces inexistente en los anuncios de empleo y sin embargo con las nuevas tecnologías, como por ejemplo a través de Internet, esto cambia ofreciendo más información sobre la empresa y por lo tanto tener más posibilidad de ser seleccionado por los demandantes de empleo.

Una vez que superamos este proceso de búsqueda y tenemos los mejores candidatos, es necesario que los aspirantes realicen una serie de pruebas que pondrán de manifiesto esas capacidades y conocimientos de los que antes hablábamos (Briola, 2009) .

Por ejemplo los nuevos métodos utilizados hoy en día consisten en hacer exámenes psicotécnicos como herramienta que completen la entrevista personal que previamente se haya hecho con el candidato, de manera que se puedan descartar aquellos candidatos que no reúnan los requisitos buscados; al mismo tiempo que será importante hacer por parte de la empresa sociogramas para poder evaluar en todo momento la evolución de los equipos, de manera que se pueda garantizar el funcionamiento del día a día de la empresa. Sólo así se conseguirán equipos de calidad.

Si los equipos de trabajo son formados con las variables necesarias para la compañía, se garantizará el cumplimiento de objetivos con la calidad deseada y a su vez se potenciará el clima de trabajo y la retención de los profesionales (Briola, 2009, p.9)

3.5.3.3. Mayor importancia de las estructuras organizativas informales

Enlazado con el tema de los equipos de trabajo, tendríamos que hablar de algo que ya hemos expuesto en el marco teórico de este trabajo, pero que por su importancia en la organización de las empresas hoy en día, vamos a desarrollar algo más.

Nos estamos refiriendo a las diferentes formas que existen en la actualidad para el establecimiento de una red de relaciones pero en este caso en el seno de la empresa, llegando incluso a hablar del establecimiento de un organigrama informal. Un organigrama informal, aunque sea algo no formalizado como tal en las empresas, da lugar a una serie de relaciones informales entre los trabajadores que no va a poder ir separada de la estructura formal de la empresa. (Molina, 1999)

Por lo tanto, hoy en día, cabe hablar perfectamente de crear un organigrama informal en las empresas de manera que ayuden a establecer mejor las estrategias de poder de los actores que forman el organigrama formal de la empresa.

Además hay que tener en cuenta como señala (Molina, 1999) que la realización de los organigramas formales y la organización burocrática de una empresa se corresponde con el desarrollo de las tecnologías de la información y que ya hemos explicado al principio de este epígrafe, lo que hace que los distintos niveles que conforman una organización y que se plasman en los organigramas formales, no solo se van a organizar por funciones sino que también se van a tener en cuenta las tareas de coordinación que aparecen entre los distintos niveles jerárquicos, es decir, tareas burocráticas que hacen que cada día sean menos los trabajadores de la empresa que se dedican a ellas, debido a la aparición de dispositivos informáticos (e-mail, redes sociales, sistemas de intercambios de datos....) y que como afirma este autor van a hacer innecesarios tanto los niveles intermedios en las organizaciones como en sus cuerpos auxiliares. A pesar de ello Molina (1999) aunque considera importantes las tecnologías de la información en los procesos de cambios organizacionales que están ocurriendo en nuestros días, no explican totalmente dicha transformación. Este autor de manera muy acertada, lo achaca más bien al cambio en cuanto a la forma de organizar que se produjo a raíz del toyotismo además de la producción just in time y cero defectos apostaba por organigramas planos en las empresas y la participación y la autonomía de los trabajadores

4. EVIDENCIA EMPÍRICA

Como ya hemos apuntado al principio de este proyecto en el apartado de metodología, para poder contrastar toda la parte teórica sobre las organizaciones, se ha llevado a cabo un cuestionario entre las empresas de un sector en una provincia concreta.

Concretamente son 5 empresas que configuran el sector de fabricación de componentes del automóvil en la provincia de Soria.

El envío de dichos cuestionarios a cada una de las empresas, se hizo primero poniéndome en contacto telefónico con los directores de RR.HH de cada una de ellas para explicarles el objetivo del estudio y enviándoles posteriormente por correo electrónico dicho cuestionario para que lo cumplimentaran. Todos ellos han sido rellenados por dichos directores de RR.HH y la excepción ha sido una de ellas, donde fue el controller de la empresa quien hizo dicha labor.

Para poder sacar conclusiones reales sobre todo lo visto, nos planteamos una serie de hipótesis que serán analizadas con los datos obtenidos en nuestro cuestionario (Anexo I)

H. Los modelos organizativos basados en una adecuada tecnología, innovación y recursos humanos nos ayudan al desarrollo de la organización.

H₁: Las empresas con mayor planificación consiguen la organización de su empresa funcione mejor.

H₂ : Las empresas cada vez crean puestos de trabajo más especializados.

H₃: Las empresas ante cambios continuos en su entorno van adaptando sus procesos productivos para no perder competitividad.

H₄: Los modelos organizativos siguen siendo muy rígidos basándose excesivamente en sistemas con muchos niveles jerárquicos.

H₅ : Existe una alta limitación presupuestaria a la hora de innovar en las empresas.

H₆ : El problema de muchas empresas es la falta de motivación de sus trabajadores, lo que repercutirá en la organización empresarial.

4.1. METODOLOGÍA

Junto con las investigaciones llevadas a cabo por distintos autores, intentaremos contrastar toda la información recogida, dándole un enfoque más dinámico, a través de un cuestionario a empresas de un sector determinado dentro de una provincia española, de manera que nos ayuden a realizar evaluaciones y comparaciones precisas sobre los aspectos teóricos planteados, concretamente sobre como influyen realmente los elementos organizativos más importantes en estas empresas y de que manera todos ellos influyen en la consecución de sus objetivos estratégicos y por lo tanto en su continuidad y buen funcionamiento.

La población objetivo de este cuestionario son las cinco empresas que representan el sector de fabricación de componentes de automoción en la provincia de Soria.

El motivo de elegir este sector es que se ha visto muy castigado en los últimos años, fruto de la crisis económica tanto a nivel mundial como a nivel nacional que ha hecho que todas estas empresas que dependen de la fabricación de automóviles sufran sus consecuencias, llevándoles a una continua adaptación de su organización fruto de dichos cambios. Por lo tanto la información que nos aporten será bastante relevante por las circunstancias a las que se han visto sometidos.

Este cuestionario irá dirigido a los responsables de la dirección de dichas empresas, bien gerencia o responsable de recursos humano, que recogerá en primer lugar una serie de preguntas, siempre estructuradas y cerradas, de introducción que nos ayudarán a conocer la situación actual de la empresa. A continuación, se propondrán una serie de afirmaciones relacionadas más de lleno con el tema de nuestro estudio, donde el encuestado tendrá que valorar del 1 al 5, en función de su grado de acuerdo o desacuerdo con ellas. Este método de preguntas se combinará en algunos casos con preguntas de selección de respuesta.

De toda la información conseguida, que ha sido mucha, se han ido extrayendo las ideas más relevantes de los principales aspectos mencionados teóricamente, ayudándonos a hacernos una idea de la situación y poder elaborar nuestras propias conclusiones.

4.2. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación

Universo:	Todas las empresas que se dedican al sector de la fabricación de componentes del automóvil de la provincia de Soria.
Método de recogida de la información	Encuesta por correo electrónico realizada en cuatro de las empresas por sus Directores de RR.HH y en una de ellas por su controller.
Ámbito de estudio	Todas las empresas del sector de la provincia de Soria
Tamaño de la muestra	No tiene la consideración de muestra sino como censo ya que recogemos todas las empresas que se dedican a ese sector de una provincia entera.
Cuestionario	Cuestionario estructurado con preguntas cerradas (escala Likert 1-5) y preguntas de

	respuesta múltiple entre distintas opciones dadas.
Análisis estadístico	Método de índices Tablas de contingencia Test Chi- Cuadrado Anova Correlación
Fecha de realización	Del 1 al 19 de Diciembre 2013

Fuente: Elaboración propia

4.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Se pasa a desarrollar el análisis hecho para las distintas hipótesis, comentando los resultados obtenidos a partir de los mismos.

Se adjunta Anexo II donde se recoge el desarrollo de las argumentaciones que se han tenido en cuenta para realizar el análisis de nuestros datos.

H. Los modelos organizativos basados en una adecuada tecnología e innovación y recursos humanos nos ayudan al desarrollo de la organización.

Sabemos que cualquier empresa que se preste necesita de una organización para que sus resultados sean los deseados y encaminarse en la buena dirección.

Conseguir los resultados y objetivos deseados es parte de las funciones que tiene la alta dirección en una empresa y que se traduce en planificar estrategias organizacionales que optimicen los recursos de la empresa.

Adquiera un modelo de organización u otro en la búsqueda de sus objetivos, será necesario que dicho modelo se vaya modificando para ir adaptándose a los cambios del entorno. Por ello, la organización en la empresa será de gran utilidad para poder ir adaptándose tanto a los cambios externos e internos.

Definir una estructura organizativa es importante y vital para cualquier empresa ya que va a facilitar describir las actividades a llevar a cabo en ella, coordinarlas, centralizar o descentralizar las tomas de decisiones, así como poder definir el volumen de trabajo que se va a poder asumir.

En primer lugar, para poder hacer un análisis global de los elementos que influyen en la organización empresarial, vamos a hacer un análisis de correlación entre todos los elementos que forman una organización considerados, por bloques, en nuestra encuesta.

Los elementos agrupados por bloques que se han elegido para analizar la organización en las empresas de nuestra encuesta son:

- Recursos Humanos
- Entorno
- Modelo organizativo
- Tecnología e Innovación
- Planificación
- Toma de decisiones
- Motivación

En primer lugar para analizar la situación de estos elementos vamos a considerar la relación entre cada uno de ellos a través de un análisis de correlación.

Tabla 2. Correlación entre los distintos elementos considerados importantes para llevar a cabo la organización empresarial.

		RR.HH	Entorno	Modelo Organiz.	Tecnología e Innovación	Planificación	Toma de Decisiones	Motivación	Indice Total
RR.HH	Correlación de Pearson	1	,396	-,083	,609	,847	-,013	,884*	,656
	Sig. (bilateral)		,510	,895	,276	,070	,983	,047	,229
	N	5	5	5	5	5	5	5	5
Entorno	Correlación de Pearson		1	,766	,511	,421	,723	,439	,751
	Sig. (bilateral)			,131	,379	,480	,167	,460	,143
	N		5	5	5	5	5	5	5
Modelo Organizativo	Correlación de Pearson			1	,512	,263	,987**	,178	,662
	Sig. (bilateral)				,378	,670	,002	,775	,223
	N			5	5	5	5	5	5
Tecnología e Innovación	Correlación de Pearson				1	,900*	,625	,898*	,932*
	Sig. (bilateral)					,038	,260	,038	,021
	N				5	5	5	5	5
Planificación	Correlación de Pearson					1	,380	,959**	,883*
	Sig. (bilateral)						,528	,010	,047
	N					5	5	5	5
Toma de decisiones	Correlación de Pearson						1	,286	,735
	Sig. (bilateral)							,641	,157
	N						5	5	5

	Correlación de Pearson	1	,848
Motivación	Sig. (bilateral)		,069
	N	5	5
	Correlación de Pearson		1
Indice_Total	Sig. (bilateral)		
	N		5

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Para que una empresa sea efectiva es necesario que todos estos elementos funcionen y que a su vez estén interrelacionados en pro de conseguir una buena organización encaminada a conseguir sus objetivos tanto a corto como a largo plazo.

Si uno de estos elementos se descuelga, habrá una carencia en la empresa que habrá que subsanar, ya que su mal funcionamiento puede repercutir a medio- largo plazo en el resto y repercutir finalmente en el funcionamiento conjunto de la empresa.

Como podemos ver en la tabla 1 la mayor parte de las correlaciones son positivas, lo que indica que cuando una empresa tiene un buen comportamiento en uno de los elementos, también lo tiene en otro. Los casos significativos, marcados en rojo, son aquellos en los que realmente se puede considerar que existe una relación.

Por lo tanto podemos ver como hay una buena relación entre el índice de Recursos Humanos y el índice motivación ($r=0,884$; $p\text{-value}=0,05$). Esto nos indica que cuando los recursos humanos en una empresa son los adecuados y necesarios para llevar a cabo su actividad de manera efectiva, se canalizan adecuadamente a cada área y cada trabajador sabe cuál es su función, la motivación de todas las personas que componen esas empresa será mayor, se identificarán con su trabajo creando un ambiente de trabajo que ayudará a conseguir los objetivos empresariales.

Por otro lado, se observa también que entre el modelo organizativo adoptado por las empresas y la toma de decisiones hay una alta correlación positiva ($r=0,987$; $p\text{-value}=0,01$). Esto nos indica que cuando una empresa tiene un modelo organizativo definido y conocido por todo el mundo que hace que haya una coordinación entre las distintas secciones que la forman, la cadena de mando está bien establecida y las decisiones no están solo centralizadas en la dirección sino que se diversifican en los distintos niveles, estando todas las tareas totalmente organizadas y delegadas a responsables distintos a la dirección (descentralización de la toma de decisiones.)

También podemos hablar de una correlación significativa positiva entre lo que es la tecnología e innovación con la motivación de las personas que forman la empresa ($r=0,898$; $p\text{-value}=0,05$), de manera que la utilización de las últimas tecnologías en una empresa que ayuden a realizar una gestión eficaz en los equipos y otros recursos ayudan a las personas de la organización a realizar de manera más adecuada su trabajo, teniendo en todo momento en cuenta sus necesidades. Podemos observar también como los elementos de tecnología e innovación y el de motivación tienen una correlación positiva con el índice total de todos los elementos ($r= 0,931$; $r= 0,848$ respectivamente con $p\text{-value}=0,05$), por lo tanto como decíamos en la parte teórica del proyecto, la innovación y las nuevas tecnologías van a ir más allá de los simples procesos de transformación de los factores productivos en productos, influyendo en la manera de hacer las tareas, en su coordinación y en general en todo lo que es la organización dentro de la empresa. Al mismo tiempo la motivación de quienes forman la empresa es también un elemento muy importante a la hora de que los trabajadores identifiquen sus objetivos particulares con el objetivo general de la empresa lo, que llevará a una manera de trabajar como si la empresa fuera suya, trabajando todos en la misma dirección.

A partir de estas observaciones a través de la evidencia empírica, podemos ver como se relacionan los elementos más relevantes en la organización de una empresa.

Pero siguiendo con las hipótesis que habíamos planteado, vamos a seguir realizando estudios de contraste para poder ir verificando o rechazando cada una de ellas.

H₁: Las empresas que tienen mayor planificación consiguen que su modelo organizativo funcione mejor.

Para verificar o rechazar esta hipótesis realizamos la tabla de correlaciones entre el índice de planificación de nuestro cuestionario y el índice total que engloba todos los elementos importantes en la organización empresarial.

Tabla 3. Correlación entre el índice de planificación de la empresa y el índice total.

	Índice Planificación	Índice Total
Índice Planificación	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	,883*
	N	5
Índice Total	Correlación de Pearson	,883*
	Sig. (bilateral)	,047
	N	5

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

Existe una relación significativa positiva entre el índice de planificación de las empresas y el índice total fruto de todos los elementos implicados en la organización empresarial ($r=0,883;p=0,05$), es decir que la hipótesis planteada es cierta.

Ello implica que la planificación va a ser importante, ya que el hecho de que las personas se asocien para llevar a cabo determinadas acciones no es suficiente para organizarse, por lo tanto es necesario una planificación, establecer planes para organizarse y alcanzar aquellos resultados previstos, esto solo se alcanzará cuando todos los individuos de la empresa actúen de manera planificada.

H₂ : Las empresas cada vez crean puestos de trabajo más especializados.

Esta hipótesis estará relacionada con tres de las preguntas de nuestro cuestionario dentro del índice de Recursos Humanos. Podemos verlo en los siguientes gráficos:

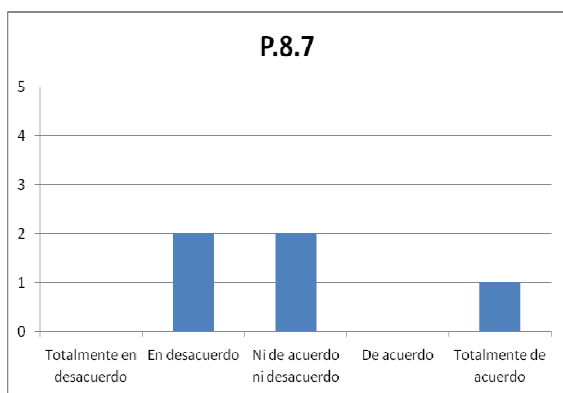


Gráfico 1: Pregunta 8.7 sobre si los trabajos que realizan los trabajadores son todos especializados.
Fuente: Elaboración propia

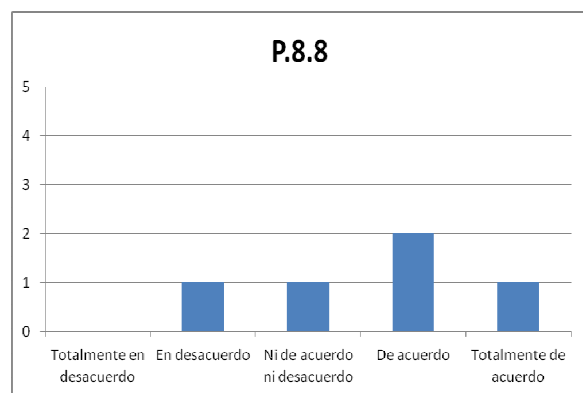


Gráfico 2: Pregunta 8.8. sobre si la diferenciación y la especialización de las actividades de la empresa son muy formales basada en la estructura.
Fuente: Elaboración propia

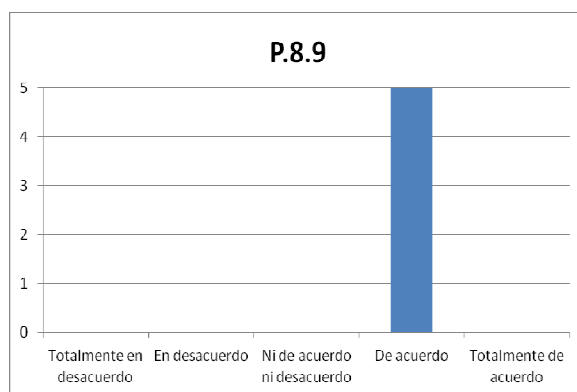


Gráfico 3: Pregunta 8.9 de la encuesta sobre si hay una correcta subdivisión de esfuerzos que se consiga a través de la especialización de los trabajadores.
Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en los gráficos de las tres preguntas, se le asigna a cada nivel un valor de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) de manera que podemos calcular el valor medio de estas tres variables, siendo el resultado superior a 3 (3,533) aunque no significativamente ($p=0,140$) pero como en nuestro caso se considera la muestra

como un censo (todas las empresas del sector de la provincia de Soria) podemos aceptar la hipótesis, cosa que no ocurriría si se considerara como muestra.

Tabla 4: Estadístico para interpretar los datos sobre el grado de especialización de los trabajadores

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Media	5	3,5333	,64979	,29059

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Prueba para el análisis de los resultados sobre la especialización de los trabajadores.

	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Valor de prueba = 3	
					95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
Empleo_especializado	1,835	4	,140	,53333	-,2735	1,3401

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto aceptando esta hipótesis y basándonos en las ideas expuestas en la parte teórica, hablábamos de la importancia de elegir en una empresa sobre diversificación o especialización en las tareas realizadas por los trabajadores. Baranda (2012) exponía la adecuación de la especialización en las tareas para empresas de producción como es nuestro caso, dejando la diversificación para empresas de gestión. No obstante se demuestra que la especialización en este tipo de empresas va a facilitar el trabajo llevado a cabo, dividiendo aquellas tareas más complejas en tareas más sencillas.

H₃: Las empresas ante cambios continuos en su entorno van adaptando sus procesos productivos para no perder competitividad.

Para poder verificar o rechazar esta hipótesis y partiendo de la base de que la encuesta ha sido realizada a un censo, vamos a comparar la antigüedad de las empresas con los cada uno de los índices correspondientes a los elementos de la organización así como el índice total para poder hacer un análisis de estas empresas a lo largo de su vida.

Para ello haremos uso de la tabla que recoge la media de los índices por antigüedad:

Tabla 6: Media de los índices por antigüedad

	Antigüedad	RR.HH	Entorno	Modelo Organizativo	Tecnología e Innovación	Planificación	Toma de Decisiones	Motivación	Total
1	Menos 5 años	69,44%	80,00%	52,17%	68,75%	89,06%	67,50%	76,25%	70,22%
2	Entre 6 y 15 años	58,33%	80,00%	63,04%	56,25%	81,25%	72,50%	70,00%	68,44%
3	Entre 16 y 25 años	66,67%	100,00%	78,26%	87,50%	93,75%	80,00%	77,50%	80,89%
4	Más de 25 años	58,33%	86,67%	56,52%	37,50%	65,63%	67,50%	67,50%	62,67%

Fuente: Elaboración propia

Como podemos comprobar en la tabla en color rojo, en todos los índices salvo en el de RR.HH las empresas de entre 16 y 25 años tienen mejores resultados. Esto nos lleva a pensar que las empresas con una cierta trayectoria, se han adaptado mientras que las más

antiguas se han estancado e incluso empeorado. Se adjunta en Anexo II gráficos correspondientes a la tabla 6.

Los años de trayectoria de las empresas son muestra de la evolución de sus estructuras organizativas. Como podemos observar en el cuadro, las empresas más jóvenes al obtener mejores resultados que las más antiguas (más de 25 años) podemos argumentar que van adaptando sus organizaciones poco a poco, mientras que empresas con una larga trayectoria van teniendo ciertas deficiencias en su organización, especialmente destacan los datos en RR.HH (58,33%) y en innovación y tecnología (37,50), lo que nos puede hacer pensar que estas empresas van teniendo ciertas carencias en recursos humanos y en innovación, tal vez fruto del estancamiento organizativo que con el paso de los años se producen en muchas empresas y que si no se subsana puede ser motivo de estancamiento e incluso pérdida en sus beneficios.

Considerando los datos como una muestra y no como censo, plantearíamos como realizar el análisis a través de la siguiente tabla ANOVA.

Tabla 7. Tabla ANOVA considerando los datos como una muestra en lugar de como censo.						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
RR.HH	Inter-grupos	,033	2	,017	7,133	,123
	Intra-grupos	,005	2	,002		
	Total	,038	4			
Entorno	Inter-grupos	,018	2	,009	,886	,530
	Intra-grupos	,021	2	,010		
	Total	,039	4			
Modelo organizativo	Inter-grupos	,023	2	,011	,914	,522
	Intra-grupos	,025	2	,012		
	Total	,048	4			
Tecnología e Innovación	Inter-grupos	,016	2	,008	,127	,888
	Intra-grupos	,128	2	,064		
	Total	,144	4			
Planificación	Inter-grupos	,033	2	,017	,839	,544
	Intra-grupos	,040	2	,020		
	Total	,073	4			
Toma de decisiones	Inter-grupos	,004	2	,002	,516	,660
	Intra-grupos	,008	2	,004		
	Total	,012	4			
Motivación	Inter-grupos	,005	2	,003	,985	,504
	Intra-grupos	,005	2	,003		
	Total	,011	4			
Indice_Total	Inter-grupos	,005	2	,002	,277	,783

Intra-grupos	,017	2	,009
Total	,022	4	

Fuente: Elaboración propia

Como podemos comprobar, hay un ANOVA y un resultado para cada índice. Como el p-valor (p), que es la última columna, es superior a 0,1 en todos los casos significa que ningún contraste es significativo lo que quiere decir que no hay diferencias entre grupos, por lo que no se aceptaría la hipótesis. No obstante nosotros consideramos en todo momento nuestros datos como un censo y no como una muestra, por lo que se acepta como válida la hipótesis planteada con la interpretación de resultados ya realizada.

H₄: Los modelos organizativos siguen siendo muy rígidos basándose excesivamente en sistemas con muchos niveles jerárquicos.

Para poder afirmar o rechazar esta hipótesis tendremos que utilizar dos preguntas directamente relacionadas con el tema en nuestra encuesta.

En primer lugar la pregunta 9.4. que hace referencia a si la expansión que ha sufrido la empresa a lo largo de su vida ha supuesto un crecimiento en el número de personas en cada nivel jerárquico o por el contrario ha incrementado el número de niveles jerárquicos.

Para hacer nuestro estudio nos vamos a centrar en la segunda parte de la pregunta, es decir, si se ha incrementado el número de niveles jerárquicos.

El 80% de las empresas de nuestra encuesta han crecido en niveles jerárquicos, por lo que podríamos decir que este hecho corrobora la hipótesis planteada.

Si hacemos el contraste de hipótesis, tendríamos los siguientes datos.

Tabla 8: Prueba para interpretar los datos respecto a niveles jerárquicos dentro de la empresa

Valor de prueba = 0.5						
t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia		
				Inferior	Superior	
P.9.4.1	1,500	4	,208	,30000	-,2553	,8553

Fuente: Elaboración propia

El resultado es superior a la media en 0,3 aunque no significativamente (p=0,208) pero como en nuestro caso se considera la muestra como un censo (todas las empresas del sector de la provincia de Soria) y se supera la media, podemos aceptar la hipótesis, cosa que no ocurriría si se considerara como muestra que en este caso no podemos hacer al tener muy pocos datos.

Por otro lado, como hemos apuntado habría que analizar otra de las preguntas de nuestra encuesta, que por ser una pregunta numérica de intervalos solo podemos hacer una

interpretación de los datos recogidos. En ella se le pregunta a las empresas el número de intervalos jerárquicos reflejando las respuestas en el siguiente gráfico:

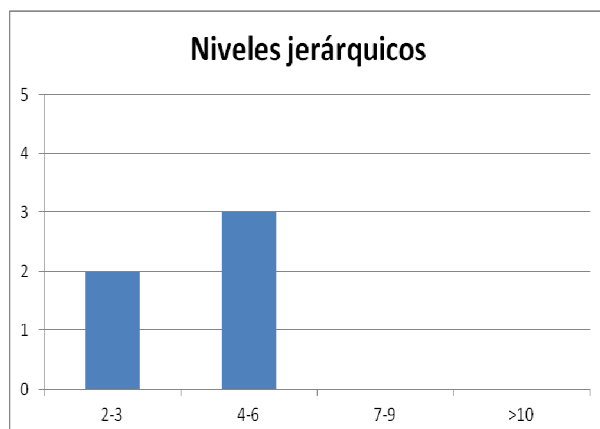


Gráfico 4: Número de niveles jerárquicos en las empresas. **Fuente:** Elaboración propia.

Por lo tanto, considerando la hipótesis planteada como válida conforme a la pregunta 9.4 y teniendo que la media de niveles jerárquicos en nuestra encuesta es de 4, podemos observar como hoy en día hay todavía muchas empresas que siguen con los modelos tradicionales jerarquizados aunque el número de niveles no se puede considerar excesivamente elevado sino moderado. Por lo tanto, para ver si este tipo de empresas con los años tienden a eliminar niveles jerárquicos, tendríamos que seguir haciendo el estudio posteriormente para ver cuál es su evolución y poder comprobar si realmente, evolucionan hacia modelos jerárquicos más planos como ocurre en otras empresas pertenecientes a otros sectores como por ejemplo empresas de gestión.

Los estudios demuestran como hemos visto en la teoría, que las empresas deberían evolucionar hacia modelos con organigramas más planos o menos jerarquizados para poder dar más flexibilidad a las empresas. El hecho de que las empresas tiendan a eso sería motivo de otro estudio.

H₅ : Existe una alta limitación presupuestaria a la hora de innovar en las empresas.

El estudio de esta hipótesis correspondería con la pregunta 11.4 de nuestra encuesta que hace referencia a si existe una limitación presupuestaria que no permite innovar en los procesos de la manera que a la dirección le gustaría. Plasmaríamos las respuestas recogidas a través de una tabla y su correspondiente representación gráfica:

Tabla 9: Resumen respuestas sobre la limitación presupuestaria en innovación.

	P.11.4
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2

De acuerdo	1
Totalmente de acuerdo	1

Fuente: Elaboración propia

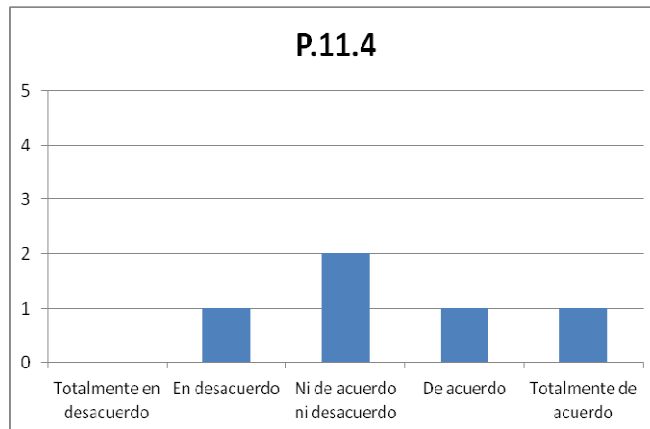


Gráfico 5: Respuestas limitaciones de las empresas presupuestarias para innovar.

Fuente: Elaboración propia

Asignando de nuevo a cada nivel un valor de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo), podemos calcular el valor medio de esta variable. Si no existe limitación la media será inferior a 3 y si existe la media sería superior a 3.

Tabla 10: Estadísticos para análisis de los datos sobre limitaciones presupuestarias de las empresas a la hora de poder innovar.

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
P.11.4	5	3,4000	1,14018	,50990

Fuente: Elaboración propia

La media como podemos ver es 3,4 por lo que podemos decir que se confirma la hipótesis.

Si hacemos el contraste de hipótesis el resultado es el siguiente:

Tabla 11: Prueba sobre el análisis de datos respecto a las limitaciones presupuestarias para innovar en las empresas.

Valor de prueba = 3						
t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia		
				Inferior	Superior	
P.11.4	,784	4	,477	,40000	-1,0157	1,8157

Fuente: Elaboración propia

El resultado es superior a la media en 0,4 pero de nuevo no significativa ($p=0,477$), en este caso hay que volver a señalar que nosotros trabajamos con los datos como un censo y no como muestra por lo que podemos aceptar la hipótesis.

Esto vendría a corroborar lo que el profesor García Echevarría (2006) expone en uno de sus estudios sobre índices de innovación donde dichos índices manifiestan que España es un país donde el grado de innovación en sus empresas es muy bajo y más si lo comparamos con otros países como Japón o países nórdicos.

Se pone de manifiesto que la innovación es una cuestión de cultura y la mayoría de las empresas españolas no priorizan la innovación como clave de su desarrollo que al mismo tiempo, como ya hemos expuesto anteriormente, es fundamental para una buena organización por todo lo que implica innovar.

Por lo tanto para que todo esto cambie es necesario un cambio de pensamiento cultural así como superar, como se demuestra en las respuestas de la encuesta, las razones a las que normalmente se achaca esa falta de innovación, los presupuestos que tienen las empresas. Mientras esta idea no cambie, muchas empresas tendrán serios problemas latentes que limitarán su evolución tanto en términos de productividad como de competitividad con lo que ello conlleva.

H₆ : El problema de muchas empresas es la falta de motivación de sus trabajadores, lo que repercutirá en la organización empresarial.

Haremos la correlación entre el índice del bloque de motivación con el índice total que corresponde a la organización total de la empresa.

Tabla 12: Correlaciones entre índice de motivación y el índice total

		Índice de motivación	Índice Total
Índice de motivación	Correlación de Pearson	1	,848
	Sig. (bilateral)		,069
	N	5	5
Índice Total	Correlación de Pearson	,848	1
	Sig. (bilateral)	,069	
	N	5	5

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver el coeficiente de correlación entre el índice total y el de motivación es 0,848 (alto) y significativo ya que $p=0,069$, esto quiere decir que si existe una relación significativa positiva entre ambas variables y que la hipótesis planteada por tanto es cierta.

Como ya hemos visto en la parte teórica, el factor motivación es muy importante en la organización. Para que el conjunto de esfuerzo sea mucho más eficaz que los esfuerzos individuales de cada uno de los trabajadores en la empresa, será necesario que las personas sepan cuales son sus objetivos personales y que sean compatibles con los de la empresa. Esto solo se conseguirá a través de la motivación de los trabajadores por parte de los mandos superiores para ello será necesario que se preocupen por el desarrollo profesional de sus trabajadores, se les de oportunidades de crecimiento y se tengan en cuenta sus propuestas y solo así se sentirán identificados con los objetivos de la empresa como parte de ella.

4.4. LIMITACIONES

En el estudio realizado hay que tener en cuenta una serie de limitaciones que me he encontrado a la hora de realizar el análisis de los cuestionarios realizados.

La mayor limitación ha sido la de tener pocos datos para realizar adecuadamente el análisis de las conclusiones. Por este motivo se han considerado los datos recogidos no como una muestra, sino como un censo (toda la provincia de Soria).

Como se comprueba en el análisis de los datos realizados, se ha ido apuntando para algunas de las hipótesis cuando ha sido necesario tener en cuenta este matiz para hacer un correcto análisis de los resultados.

Ha sido por este motivo también por el que se ha tenido que trabajar con índices por ser la manera que más se adecuaba para poder analizar tan pocos datos.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Para realizar nuestra investigación hemos estudiado los resultados obtenidos a través de un cuestionario realizado a cinco empresas de la provincia de Soria que representan a un sector muy afectado por la crisis económica de los últimos años, el sector de la fabricación de componentes para el automóvil.

De los datos analizados y las hipótesis contrastadas, podemos llegar a una serie de conclusiones que nos permiten alcanzar el objetivo general de nuestro proyecto, es decir, demostrar que hay una serie de elementos necesarios para la correcta organización empresarial, como son la adecuación de los RR.HH que forman la empresa, su motivación, la adaptación de la empresa a un entorno cambiante a través de una adecuada tecnología e innovación, adoptar un modelo organizativo que se adapta a las necesidades de la empresa y una toma de decisiones adecuada involucrando a todas las partes implicadas, que sin todos estos elementos y su adecuada coordinación, la organización empresarial no funcionará, llevando a las empresas a su fracaso.

Por lo tanto, no es suficiente que existan estos elementos (planificación, adaptación al entorno, buen funcionamiento de los recursos humanos, un modelo organizativo adecuado a las necesidades, toma de decisiones, tecnología e innovación o motivación) ya que todos ellos actuando de manera individual, no conseguirían los logros u objetivos generales de la empresa. Para que funcionen y moldeen una buena organización es necesario que todos ellos actúen de manera coordinada y en la misma dirección, lo cual favorecerá de manera muy positiva en el éxito de los resultados de la empresa y por lo tanto al éxito integral de la empresa.

Para que haya una coordinación al mismo tiempo tiene que haber una planificación por parte de la dirección, de manera que todos esos elementos tengan un plan de actuación y sepan como tienen que actuar junto con el resto de elementos que forman la organización.

La organización empresarial además está expuesta continuamente a los cambios que tienen lugar en su entorno, y como sistema abierto que es, deberá adaptar continuamente todos esos elementos que forman la organización a las nuevas necesidades que surgen. Para esta adaptación son necesarias continuas inversiones en innovación y tecnología ya que ayudarán a que los cambios se lleven a cabo de una manera más sencilla y flexible.

El gran problema que se presenta en las empresas españolas es la cultura conservadora que muchos empresarios tienen sobre el hecho de no priorizar la inversión en innovación y tecnología, culpando de ello a las limitaciones presupuestarias que tienen.

Esto conduce a que poco a poco las empresas tendrán más carencias en sus procesos de producción, ya que no se adaptarán a las nuevas necesidades, hasta llegar a una falta de adaptación total que les conducirá a disminuir su productividad debido a un descenso de demanda y ello repercutirá al resto de los elementos que conforman la organización empresarial, como RR.HH., modelo organizativo, toma de decisiones, etc.

Un nuevo tema de discusión sería la necesidad del cambio en la cultura empresarial de los empresarios españoles para evolucionar en los modelos organizativos, pero de momento en nuestro estudio lo dejamos simplemente como una necesidad.

Por lo tanto de todo lo visto, podemos concluir que es necesario que existan todos los elementos que hemos estudiado y que estos elementos estén bien coordinados de manera que la empresa pueda conseguir sus objetivos a largo plazo y por tanto su éxito. Si alguno de estos elementos falla, la cadena se romperá, siendo ese elemento el que repercute a los demás y por tanto a la organización de la empresa y a la consecución de sus objetivos.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ajamil M. (1994). Sociología para la Empresa. Madrid. Editorial Mac Graw Hill.
- Alcover De la Hera, Carlos María y Francisco Gil Rodríguez. (1999). Influencias de las Nuevas Formas Organizacionales sobre los Equipos de Trabajo. Revista de Psicología General y Aplicada, 52 (2-3), 177-201
- Aparicio P. y Blanco R. (2007). Tipos de Empresa y Organización Empresarial. Relaciones en el Entorno del Trabajo. Madrid. Editorial Macmillan Profesional.
- Baranda Pérez G. (11 Octubre 2012). La dicotomía de la Empresa: Especialización o Diversificación. Blog BBVA Consultoría. Recuperado de <http://blog.bbvaconsultoria.com/2012/10/la-dicotomia-de-la-empresa-especializacion-o-diversificacion/>
- Bertieri Quinterio J.R, Vilamarín Marentes J.M., Sáenz Blanco F, (2012, Mayo). Organizaciones, niveles y territorio en la perspectiva de un modelo de gestión de los sistemas regionales de ciencia, tecnología e innovación. Proceedings of 62nd. IIE Annual Conference, Proceedings. Orlando-Florida. USA.

- Briola, Marcelo (2009, Octubre). El trabajo en equipo y su impacto en la organización. Comunicación presentada en XV Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas desarrolladas en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. Argentina.
- Brunet Icart, I y Galeana Figueroa E. (2004). El nuevo paradigma empresarial: el esquema de Redes. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm.50, 27-39.
- Bueno Campos E. (2007). Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos. Madrid. Editorial Pirámide.
- Cardona Acevedo M. y Gutiérrez Ossa J.A. (2010). Elementos en el fortalecimiento de los mundos de producción de las Pymes en Colombia desde la organización y las políticas. Pensamiento y gestión,28, 107-131.
- De la Garza Toledo, Enrique (2007) "Reestructuración productiva, empresas y trabajadores en México al inicio del s. XXI. Recuperado de <http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/berkeley/capitulo4.pdf>
- De Soto, A y Cuervo Fernández E. (2006). Nuevas tendencias en sistemas de información: Procesos y Servicios. Pecunia, 2, 129-158.
- Gallardo Velázquez, Anahí (2007). Nuevas formas de Organización frente a la reestructuración productiva. Gestión y Estrategia, Departamento Administración. Edición Internet.
- García Echevarría S. (Febrero, 2006). Liderazgo y Estrategia en la empresa. Los nuevos enfoques empresariales. Conferencia pronunciada en la Universidad de Valladolid dentro del programa organizado por el Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Valladolid, España.
- Garmendia JA, Navarro, M y Parra Luna F. (1987). Sociología Industrial y de la empresa. Madrid. Alianza.
[http:// revista-redes.rediris.es/webredes/textos/organizaciones.doc](http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/organizaciones.doc)
- Kast F. y Rosenzweig J, (1987). Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias. México. Mc. Graw Hill.
- Koontz H. y Wehrich H (1990). Administración. Essential of Management. Madrid. Edit. Mc. Graw Hill.
- Lucas Marín A. (1992). Sociología de la Empresa. Madrid. Iberico Europea.
- Méndez Martínez,M, Luiz Soares, M y Soncini Pelissari. A, (2012) El concepto de eficacia organizativa y sus implicaciones en la teoría contingente o situacional. Revista Espacios. Volumen 33 (5).
- Menguzzato, M y Renau, J.J. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management. Barcelona. Editorial Ariel Economía.

- Mercado S. (2004) Administración Aplicada. Teoría y Práctica. México D.F. Limsa.
- Minsal Pérez D y Pérez Rodríguez, Y (2007). Organización funcional, matricial...en busca de una estructura adecuada para la organización. Acimed, volumen 16 (4)
- Molina J.L (1999) El organigrama informal en las organizaciones. Una aproximación desde el análisis de redes sociales. Revista Hispana para el análisis de redes sociales. Recuperado de
- Morales Vallejo, P (2008). Estadística Aplicada a las Ciencias Sociales. Universidad Pontificia Comillas. Publicado en www.upcomillas.es/personal/peter/estadisticabasica/JiCuadrado.pdf
- Morell, A y Brunet I. (1999). El reclutamiento de personal en la nueva sociedad informacional. Papers, 59, 173-194
- Moreno-Luzón, M; Peris, F; González T. (2001). La Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones: Teoría y Estudio de Casos. Editorial Prentice Hall.
- Pereda, S y Berrocal, F (1999). El entorno empresarial. La empresa, su organización y funcionamiento. Revista Complutense de Educación, volumen 10 nº 1, 15-35.
- Randstad Workmonitor (2010) "Skills shortage". Recuperado de <http://www.randstad.com/press-room/research-reports>
- Restrepo González G. (2000). Ingeniería Industrial ¿Del fordismo al toyotismo?. Revista Conciencias, vol. 18 nº4, 28-40.
- Robbins H. y Finley M. (2007). Por qué fallan los equipos. Barcelona. Ediciones Granica.
- Sarríes Sanz, L. (1999). Sociología Industrial: Las relaciones industriales en la sociedad postmoderna. Madrid. Editorial Zaragoza: Mira D.L
- Schuarstein. L, (1992). Psicología Social de las organizaciones. Nuevos aportes. Barcelona. Paidós.
- Sotres Arévalo, S. (2010). La empresa virtual, un nuevo esquema de negocios en la red. Revista Digital Universitaria, volumen 11 nº10. Recuperado de www.revista.unam.mx/vol11/num10/art98/art98.pdf
- Watson, T (1987) Sociology, Work & Industry. Routledge&Kegan Paul Ltd, London.
- Zapata Rotundo G. y Canet Giner M.T (2012). Tipos de trabajo y la formación de la especialización de tareas en la organización. Revista de Ciencias Sociales, vol. XVIII nº1, pp. 58-73

ANEXO I

Nombre Empresa	Nº Cuestionario
----------------	-----------------

Buenos días/tardes. **AGRADECERÍAMOS MUCHO SU COLABORACIÓN** contestando a las preguntas que aparecen a continuación, cuyo objetivo es conocer su opinión sobre la **ORGANIZACIÓN DE SU EMPRESA**. Es una investigación realizada desde la Universidad Internacional de la Rioja. Respecto a la información que usted nos facilite le garantizamos una total confidencialidad y anonimato, al ser los datos tratados de un modo global y no individualmente. Por último, este estudio no tiene fines lucrativos sino meramente de investigación.

Nota: Cuando proceda se podrá marcar más de una opción como respuesta

P.1. ¿Cuántos años hace que comenzó su empresa su actual actividad de producción?

En los últimos 5 años <input type="checkbox"/>	Entre 6 y 15 años <input type="checkbox"/>	Entre 16 y 25 años <input type="checkbox"/>	Hace más de 25 años <input type="checkbox"/>
--	--	---	--

P.2. ¿En qué mercado presta sus servicios?

Mercado Local <input type="checkbox"/>	Mercado regional <input type="checkbox"/>	Mercado Nacional <input type="checkbox"/>	Mercado Internacional <input type="checkbox"/>
--	---	---	--

P.2.B. ¿Cuántos empleados tiene su empresa actualmente?

Entre 10 y 150 empleados <input type="checkbox"/>	Entre 151 y 300 empleados <input type="checkbox"/>	Entre 301 y 600 empleados <input type="checkbox"/>	Más de 601 empleados <input type="checkbox"/>
---	--	--	---

P.3 ¿Cuántos tipos de productos finales fabrica su empresa?

Un único producto final <input type="checkbox"/>	De 2 a 5 productos finales <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 productos finales <input type="checkbox"/>	Más de 10 productos finales <input type="checkbox"/>
--	---	--	--

P.4. El número medio de fases por las que pasa el producto hasta convertirse en producto final está entre:

Un único proceso <input type="checkbox"/>	Entre 2 y 4 procesos de manipulación <input type="checkbox"/>	Entre 5 y 9 procesos de manipulación <input type="checkbox"/>	Más de 10 procesos de manipulación <input type="checkbox"/>
---	---	---	---

P.5. En qué tramo de ingresos aproximado estaría su empresa

Entre 300.00 y 800.000 € <input type="checkbox"/>	Entre 801.000 y 1.500.000 € <input type="checkbox"/>	Entre 1.500.001 y 3.000.000 € <input type="checkbox"/>	Entre 3.000.001 y 6.000.000 € <input type="checkbox"/>	Más de 6.000.001 € <input type="checkbox"/>
---	--	--	--	---

P.6. ¿Ha sufrido un cambio o un gran crecimiento su empresa en los últimos años? Si, notoriamente No, se mantiene

Si la respuesta es positiva. ¿En qué ha repercutido dicho cambio?

En la forma de organización <input type="checkbox"/>	En la relación con los clientes <input type="checkbox"/>	En la relación con los proveedores <input type="checkbox"/>	En relación con los empleados <input type="checkbox"/>
--	--	---	--

P.7. ¿Cómo se realiza el reclutamiento del personal de su empresa?

Promoción interna <input type="checkbox"/>	Anuncios de prensa <input type="checkbox"/>	Agencias Colocación <input type="checkbox"/>	ETT o subcontratas <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>
--	---	--	---	--------------------------------

Recursos Humanos

P.8. A continuación le solicitamos que valore el trabajo realizado por los trabajadores de su empresa. Para ello se le exponen una serie de afirmaciones a las que tendrá que valorar en función de su grado de acuerdo o desacuerdo con ellas siendo 1 completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
1 Considera que su empresa cuenta con los recursos humanos necesarios para operar, es decir, si considera que se cuenta con los recursos humanos suficientes para ejecutar todas las operaciones que en ella tienen lugar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 En su empresa se priman más los costes que conllevan la mano de obra que las necesidades que surjan para operar en cada sección para así ajustarse a los planes presupuestarios diseñados y no crear desviaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Se canalizan adecuadamente los recursos disponibles a cada área en función de sus necesidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 El nivel de capacitación de los empleados es el adecuado a sus funciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Se realizan continuamente cursos de formación para llegar a desarrollar plenamente las capacidades profesionales de los empleados en sus puestos de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Se realizan rotaciones en los puestos de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Los trabajos que realizan los trabajadores son todos trabajos especializados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 La diferenciación y especialización de las actividades en su empresa es muy formal basada en la estructura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Hay una correcta subdivisión de esfuerzos que se consigue a través de la especialización de los trabajadores en cada puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Entorno**Planificación**

P.12. En cuanto a la planificación que se lleva a cabo en su organización, en qué medida se realizan las acciones que se le proponen a continuación, siendo 1, prácticamente no se realizan, 2 se realizan parcialmente (en ocasiones puntuales), 3 se realizan generalmente (en la mayoría de los casos) y 4 se realizan de manera sistemática y en todas las áreas y 5 se realiza siempre y de forma total en toda la empresa siendo un ejemplo en el sector.

	1	2	3	4	5
1 Se planifica en su empresa cada una de las operaciones que se llevan a cabo en ella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Al realizar los planes se tienen en cuenta de forma sistemática toda la información que pueda afectar al futuro de la empresa, así como las expectativas de los clientes, situación de la competencia, indicadores económicos, deseos de los empleados, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Se dispone de un plan de financiación eficiente controlando los parámetros financieros clave y utilizando recursos financieros para apoyar los planes de organización que van surgiendo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Se preparan planes de mercados y de ventas exhaustivos periódicamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Se realizan los suficientes programas de desarrollo para poder incrementar la productividad de sus trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Se entrega alguna guía o proceso a seguir por los trabajadores para poder identificar posibles oportunidades de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) para evaluar el rendimiento y las	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P.9. A continuación le pedimos que valore las adaptaciones que se realizan en su empresa ante **los cambios que se producen en su entorno** (1 completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo). También se le realizan preguntas de selección de respuesta.

		1	2	3	4	5
1	Considera que los procesos que se llevan a cabo son adecuados a los cambios continuos que se producen en el entorno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Es necesario redefinir los procesos continuamente ante cambios en el entorno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Los objetivos van evolucionando y cambiando en el tiempo en función de las nuevas necesidades que van surgiendo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. La expansión que ha ido sufriendo su empresa tras su comienzo han supuesto:

Crecimiento en el número de personas en cada nivel jerárquico <input type="checkbox"/>	Crecimiento en el número de niveles jerárquicos <input type="checkbox"/>
--	--

5. ¿Cuál es la apertura a las influencias que sufre su empresa del entorno o medio que le rodea?

Relativamente cerrada, intentando seleccionar y minimizar las fuerzas ambientales y reducir la incertidumbre <input type="checkbox"/>	Relativamente abierta diseñada para adaptarse a las influencias del medio y manejar la incertidumbre <input type="checkbox"/>
---	---

Organización

P.10. La organización de su empresa tiene un gran valor para el funcionamiento de la misma, piense en que grado está conforme con las siguientes afirmaciones (1 completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo). También aparecen preguntas de selección de respuesta múltiple.

		1	2	3	4	5
1	Existe en su empresa un organigrama formal, conocido y aceptado por toda la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Están claramente definidas las áreas de responsabilidad y autoridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Posee políticas, manuales de procedimiento y descripción de cargos y funciones escritas, conocidas y aceptadas por toda la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Hay una interrelación continua entre los distintos departamentos que conforman la empresa llegando a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	necesidades de desarrollo de todos los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Se revisan sistemáticamente los planes (o estrategias) comparando resultados con objetivos, tomando acciones correctivas para controlar las desviaciones e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Toma de Decisiones

P.13. La importancia que tienen las **decisiones que se toman en las organizaciones** así como **quien las toma** es de vital importancia para su funcionamiento, por ello nos gustaría conocer en que medida se cumplen las siguientes afirmaciones en su empresa. (1 completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo). También aparecen preguntas de selección de respuesta.

		1	2	3	4	5
1	Todas las decisiones las toma la alta gerencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	La alta gerencia tiene decisión y firmeza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	La cadena de mando está bien establecida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Todo el mundo obedece las reglas y los procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Sobre las personas que dirigen los grupos de trabajo de su empresa, hay una formación previa donde se les enseña a dirigir grupos de trabajo o se buscan en su selección personas que reúnan una serie de habilidades personales para realizar un liderazgo eficaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Se pueden encontrar en su empresa tareas que no están incluidas en las responsabilidades operativas de ningún miembro de la cadena de mando, sin que nadie las atienda o se preocupe formalmente de ellas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	trabajar juntos trabajadores de distintos departamentos					
5	En su empresa se puede considerar que una de las misiones principales es la de conseguir una armonización en las relaciones existentes entre los diferentes elementos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Cada departamento desarrolla una perspectiva propia de los objetivos de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Cada departamento difiere en el concepto de temporalidad, es decir, lo que a uno le parece prioritario para otro puede esperar porque hay otras prioridades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Cada departamento desarrolla una forma de comunicación distinta (más formal o informal)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ¿Cuáles definiría Ud. como **puntos fuertes de su empresa**?

Producción <input type="checkbox"/>	Equipo RR.HH <input type="checkbox"/>	I+D <input type="checkbox"/>	Nuevas tecnologías <input type="checkbox"/>	Mandos Directivos <input type="checkbox"/>
-------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------	---	--

10. ¿Cómo se realiza la **departamentalización** en su empresa?

Funciones <input type="checkbox"/>	Razones geográficas <input type="checkbox"/>	Productos <input type="checkbox"/>	Procesos <input type="checkbox"/>	Clientes <input type="checkbox"/>
------------------------------------	--	------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

11. ¿Cuántos escalones o **niveles jerárquicos** se distinguen?

De 2 a 3 <input type="checkbox"/>	De 4 a 6 <input type="checkbox"/>	De 7 a 9 <input type="checkbox"/>	Más de 10 <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------

12. ¿Qué número medio de personas dirige cada uno de los **jefes de sección**?

Menos de 5 <input type="checkbox"/>	De 6 a 12 <input type="checkbox"/>	De 13 a 19 <input type="checkbox"/>	Más de 20 <input type="checkbox"/>
-------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------

13. ¿Existen en su empresa comités compuestos por personas que proceden de un mismo nivel jerárquico para solucionar asuntos concretos como coordinar actividades, intercambiar información o tomar decisiones? si no

Si la respuesta es positiva:

forman parte de la estructura de la organización o se crean para casos concretos

Tecnología e Innovación

P.11 Respecto a **la tecnología e innovación** que se produce en su empresa en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones(1, totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo) así como a la pregunta de selección de respuesta múltiple.

		1	2	3	4	5
1	La empresa va modernizando sus sistemas de información a medida que van saliendo nuevos soportes en el mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7	Cuando en su empresa se delega desde la dirección a otros responsables se interactúa continuamente y se comparten las responsabilidades, ayudándose para conseguir las metas fijadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Hay un temor por parte de la dirección a delegar responsabilidades por miedo a perder el control de las mismas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Todas las tareas están totalmente organizadas y delegadas a un responsable lo que permite a la dirección preocuparse de otras cosas relevantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. ¿Cómo definiría la **estructura de autoridad** en su empresa?

Primordialmente a través de la jerarquía y de procedimientos administrativos claramente definidos <input type="checkbox"/>	Por medios múltiples y la interacción personal. <input type="checkbox"/>
--	--

11. ¿En qué se basa la **responsabilidad** en su empresa?

En el puesto <input type="checkbox"/>	En el conocimiento y/o experiencia <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	---

Motivación

P.14. En cuanto a la **realización profesional y motivación de sus empleados**, en qué medida se producen las siguientes afirmaciones en su empresa, siendo 1 prácticamente no se produce, 2 se produce parcialmente, en puestos puntuales, 3 se realiza en la mayoría de los casos, 4 se produce siempre y en todas las áreas y 5. También aparecen preguntas de selección múltiple.

		1	2	3	4	5
1	El trabajo que realizan cada uno de sus empleados está de acuerdo a sus intereses, habilidades y personalidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Se sienten realizados como individuos con el trabajo que realizan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Hay una preocupación por el desarrollo profesional de sus trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2	Tiene un programa específico para poner en marcha innovación y desarrollar nuevos servicios o procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3	Se realiza una gestión eficaz en los equipos y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales en el sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4	Existe una limitación presupuestaria que no permite innovar en los procesos de la manera que a la dirección le gustaría.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5. ¿Cuántos nuevos procesos o servicios se han desarrollado e implementado en los últimos dos años en su empresa?								
De 1 a 3		De 4 a 6		De 7 a 10		De 11 a 15		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<table border="1"> <tr> <td>Más de 15</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>							Más de 15	<input type="checkbox"/>
Más de 15	<input type="checkbox"/>							
4	Se ofrecen oportunidades de crecimiento y desarrollo de nuevas habilidades a sus trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5	En su empresa se priman más los costes que conllevan la mano de obra que su experiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6	Se tienen en cuenta las propuestas de aquellos trabajadores que tienen más experiencia dentro de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7	Se llevan a cabo de manera adecuada las necesidades del personal de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8	Los trabajadores son conscientes que sus objetivos particulares son compatibles con el objetivo común de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
9	Se dispone de un sistema de encuestas para medir la satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo donde se incluyen aspectos de flexibilidad , satisfacción personal, desarrollo profesional, comunicación, implicación con la imagen de la empresa, su misión, objetivos, lealtad, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
10	Cree que el ambiente de trabajo entre los empleados de la empresa es totalmente positivo beneficiando los objetivos empresariales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Comentarios y observaciones: (si desea hacer un comentario indique el número de pregunta y a continuación la observación que desea hacer):								

ANEXO II

1. ANÁLISIS DE LOS DATOS RECOGIDOS A TRAVÉS DE LOS CUESTIONARIOS.

1.1. CONSTRUCCIÓN DE INDICES PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS

Como tengo muchas preguntas y analizar cada una de ellas no nos daría demasiada información y me ocuparía mucho tiempo y espacio lo que vamos a hacer es construir índices para cada apartado:

P.8 Recursos Humanos

P.9 Entorno

P.10 Organización

P.11 Tecnología e Innovación

P.12 Planificación

P.13 Toma de decisiones

P.14 Motivación

Las preguntas con respuesta única se han puntuado de 0 a n-1 (n es el número de respuestas posibles), siendo 0 la peor respuesta posible y n-1 la mejor.

En el caso de una respuesta con matiz positivo el 1 se ha puntuado como 0, el 2 como 1, etc... En el caso de una respuesta con matiz negativo el 1 se ha puntuado como n-1, el 2 como n-2, etc...

Las preguntas con respuesta múltiple puntúan 0 si se da una respuesta negativa y 1 si la respuesta es positiva.

De esta forma para cada índice tenemos un valor que va de 0 (la peor empresa posible) a x (la mejor empresa posible). Como esto a lo mejor no es demasiado comprensible lo que voy a hacer es dividir ese valor para el máximo de puntos posible y convertir el índice en un porcentaje, de forma que el índice puede tomar valores desde 0% (la peor empresa posible) a 100% (la mejor empresa posible).

Además, a partir del total de respuestas también he calculado un índice global siguiendo la misma idea que los anteriores.

Para los índices no he utilizado las preguntas que no tienen matiz positivo o negativo por lo que con éstas tendré que hacer algún otro tipo de análisis.

Tabla 1 : Porcentaje de resultados por índices.

Fuente: Elaboración propia

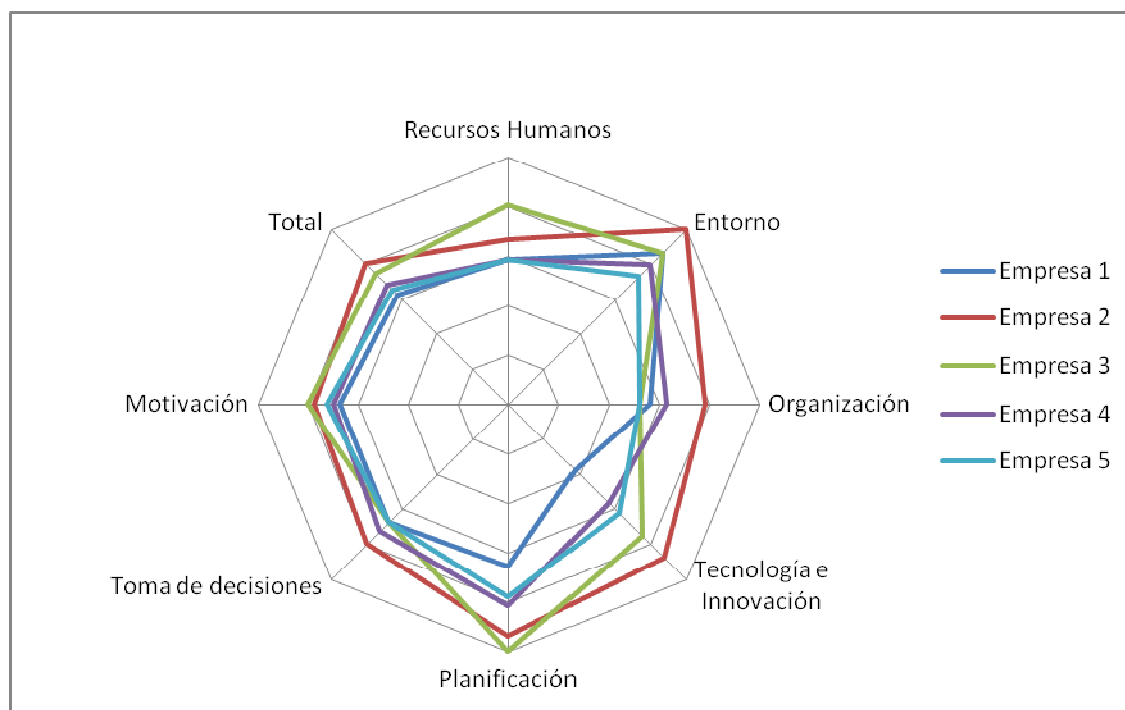


Gráfico 1. Representación gráfica de las cinco empresas. **Fuente:** Elaboración propia

Este es un diagrama radial. Cada eje representa uno de los índices que hemos calculado. La peor empresa posible tendría todos sus valores en 0 (en el centro) y la mejor posible tendría todos a 100 (en el exterior de la figura). Se observa que la empresa con mejores puntuaciones es la número 2.

1.2. TABLAS DE FRECUENCIAS

A continuación hago las tablas de frecuencias y gráficos de las 7 primeras preguntas de la encuesta (las que describen a cada empresa). Hay muchas preguntas en las que todas las empresas han respondido igual por lo que queda bastante pobre.

Dichas preguntas serían:

- Pregunta 2 sobre en qué mercado prestan estas empresas sus servicios, todas contestan que en el mercado internacional aunque algunas de ellas, concretamente

dos, añaden también el mercado nacional y el mercado regional. Además ninguna de ellas lo presta en un mercado local.

- Pregunta 5 sobre el tramo de ingresos aproximado, todas excepto una contestan que más de 6.000.001 de euros.
- Pregunta 6 sobre si ha sufrido la empresa un cambio o un gran crecimiento en los últimos años, todas contestan que no (se mantiene) excepto una empresa que sí los ha sufrido.
- Pregunta 7 sobre cómo se realiza el reclutamiento del persona de su empresa todas contestan promoción interna excepto una, todas contestan que ETT o subcontratas

Tabla 2. Tabla de frecuencia sobre edad de las empresas.

¿Cuántos años hace que comenzó su empresa su actual actividad de producción?1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Entre 6 y 15 años	1	20,0	20,0	20,0
Entre 16 y 25 años	1	20,0	20,0	40,0
Más de 25 años	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Tabla de frecuencia sobre si la empresa presta sus servicios en el mercado local

Presta sus servicios en mercado local

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No Mercado Local	5	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Tabla de frecuencia sobre si la empresa presta sus servicios en el mercado regional

¿Presta sus servicios en mercado regional?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No Mercado Regional	4	80,0	80,0	80,0
Mercado regional	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Tabla de frecuencia sobre si la empresa presta sus servicios en el mercado nacional

¿ Presta sus servicios en mercado nacional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Mercado Nacional	3	60,0	60,0	60,0
	Mercado Nacional	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Tabla de frecuencia sobre si la empresa presta sus servicios en el mercado local

¿Presta sus servicios en mercado internacional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mercado internacional	5	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Tabla de frecuencia sobre los empleados que tienen las empresas actualmente

¿Cuántos empleados tiene su empresa actualmente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 10 y 150 empleados	2	40,0	40,0	40,0
	Entre 151 y 300 empleados	1	20,0	20,0	60,0
	Entre 301 y 600 empleados	1	20,0	20,0	80,0
	Más de 600 empleados	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Tabla de frecuencia sobre cuántos productos finales fabrican las empresas.

¿Cuántos tipos de productos finales fabrica su empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Un único producto final	1	20,0	20,0	20,0
	De 2 a 5 productos finales	1	20,0	20,0	40,0
	Más de 10 productos finales	3	60,0	60,0	100,0

Total	5	100,0	100,0	
-------	---	-------	-------	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Tabla de frecuencia sobre el número medio de fases por las que pasa el producto hasta ser producto final

Número medio de fases por las que pasa el producto hasta convertirse en producto final

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Entre 2 y 4 procesos de manipulación	2	40,0	40,0	40,0
Entre 5 y 9 procesos de manipulación	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Tabla de frecuencia sobre los ingresos de las empresas

¿En qué tramo de ingresos aproximado estaría su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Entre 800001 y 1500000€	1	20,0	20,0	20,0
Más de 6000001€	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Tabla de frecuencia sobre si las empresas han sufrido un gran crecimiento en los últimos años

¿Ha sufrido un cambio o un gran crecimiento su empresa en los últimos años?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No, se mantiene	1	20,0	20,0	20,0
Sí, notoriamente	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Tabla de frecuencia sobre en qué ha repercutido dicho cambio si es que ha ocurrido.

Si ha sufrido algún cambio o gran crecimiento ¿en qué ha repercutido dicho cambio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No ha habido cambios en la forma de organización	4	80,0	80,0	80,0
Válidos Ha habido cambios en la forma de organización	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Tabla de frecuencia sobre en qué han repercutido los cambios.

¿En qué ha repercutido dicho cambio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No ha habido cambios en la relación con los clientes	5	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Tabla de frecuencia sobre en qué ha repercutido dicho cambio

¿En qué ha repercutido dicho cambio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No ha habido cambios en la relación con los proveedores	5	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Tabla de frecuencia sobre en qué ha repercutido dicho cambio

¿En qué ha repercutido dicho cambio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No ha habido cambios en la relación con los empleados	5	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Tabla de frecuencia sobre cómo se realiza el reclutamiento de personal en las empresas.

Promoción interna

¿Cómo se realiza el reclutamiento del personal de su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No promoción interna	1	20,0	20,0
	Promoción interna	4	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Tabla de frecuencia sobre cómo realiza el reclutamiento de personal la empresa- Prensa

¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal en su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No anuncios de prensa	4	80,0	80,0
	Anuncios de prensa	1	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Tabla de frecuencia sobre cómo realiza el reclutamiento de personal la empresa- Ag.

Colocación

¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal en su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No agencias de colocación	3	60,0	60,0
	Agencias de colocación	2	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Tabla de frecuencia sobre cómo realiza el reclutamiento de personal la empresa- ETT

¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal de su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ETT o subcontratas	5	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Tabla de frecuencia sobre cómo realiza el reclutamiento de personal la empresa- Otros

¿ Cómo se realiza el reclutamiento de personal en la empresa? Otros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No otros	2	40,0	40,0	40,0
Válidos Otros	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

1.3. GRÁFICOS DE BARRAS

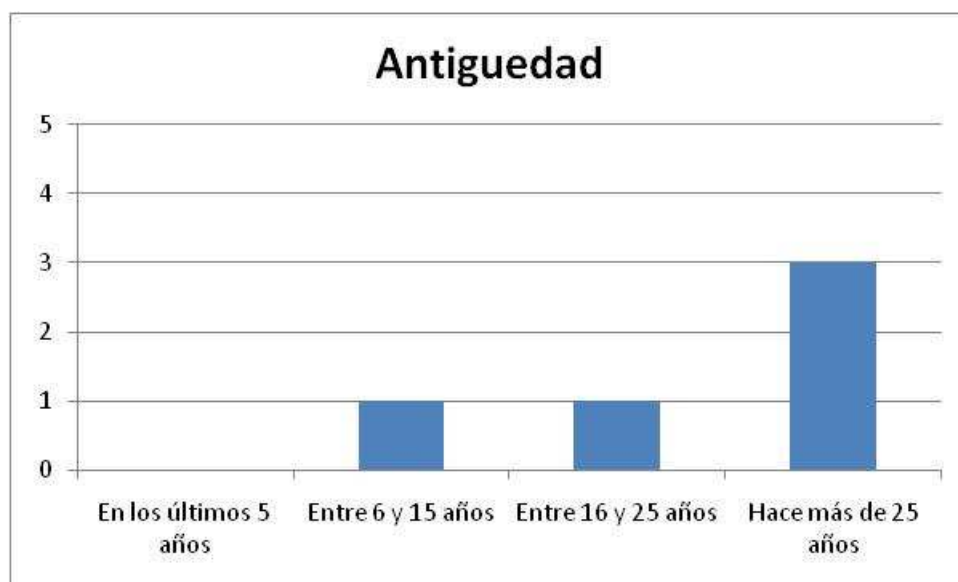


Gráfico 2. Fuente: Elaboración propia

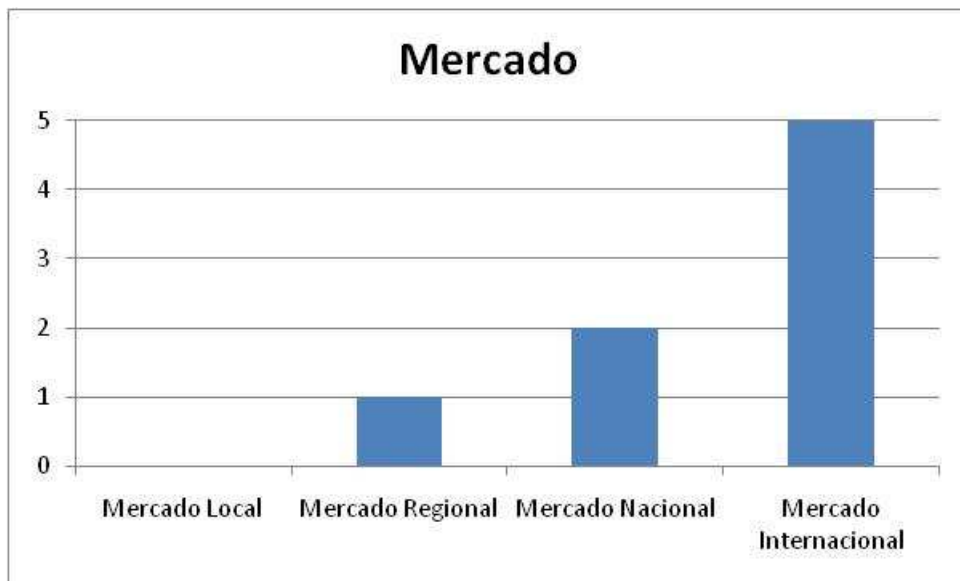


Gráfico 3. Fuente: Elaboración propia

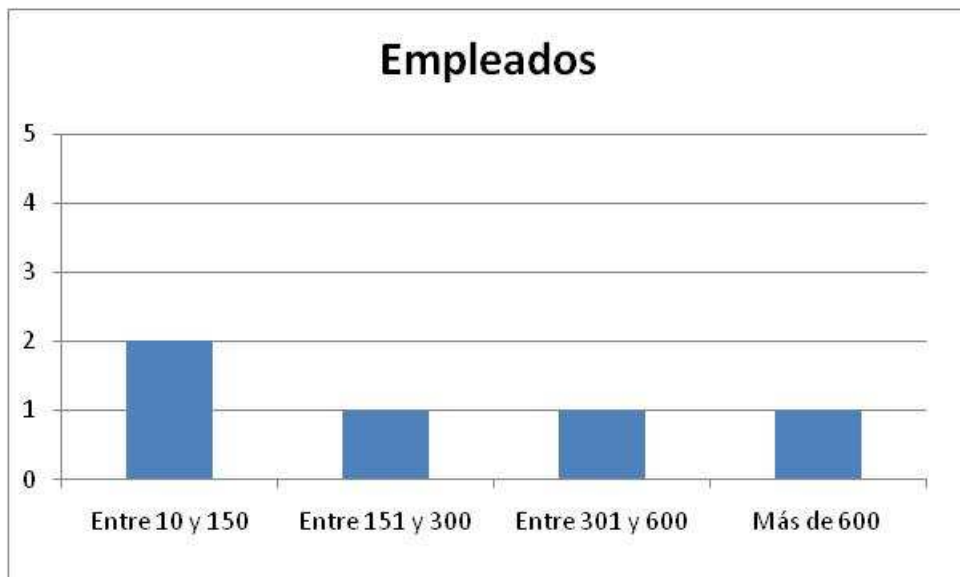


Gráfico 4. Fuente: Elaboración Propia

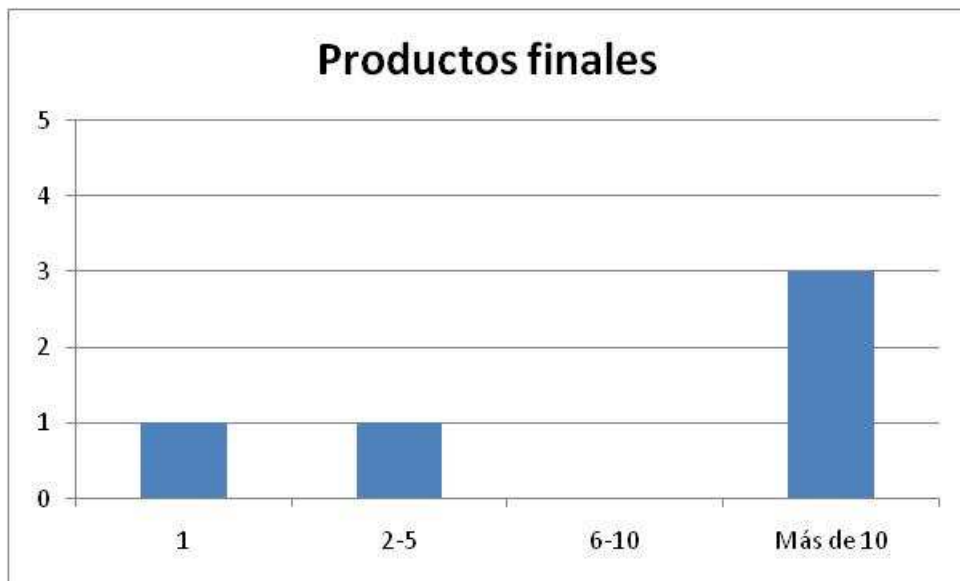


Gráfico 5. Fuente: Elaboración propia

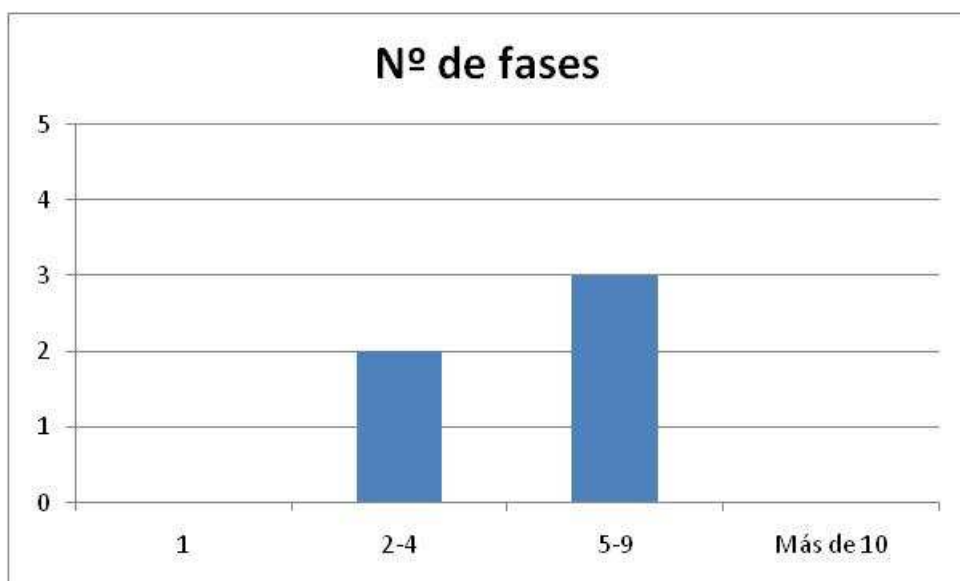


Gráfico 6. Fuente: Elaboración propia

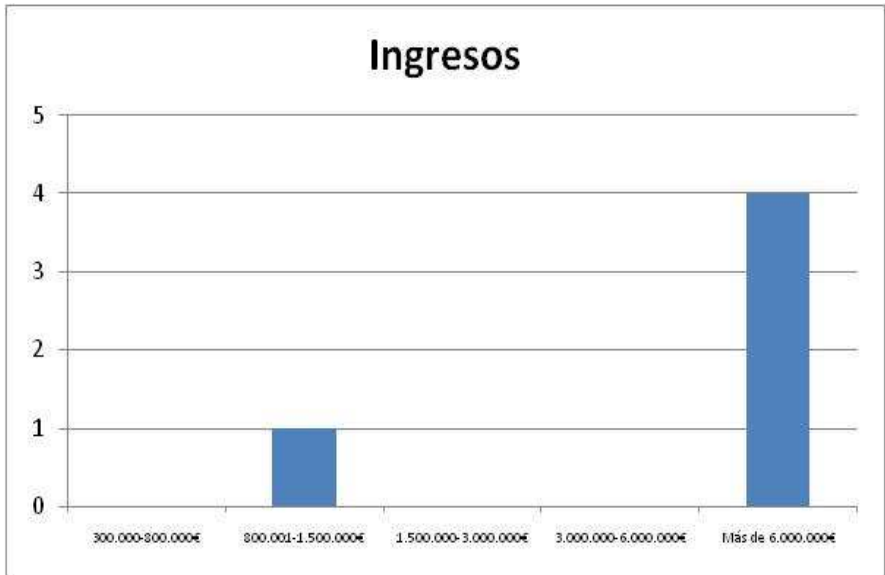


Gráfico 7. Fuente: Elaboración propia



Gráfico 8. Fuente: Elaboración propia

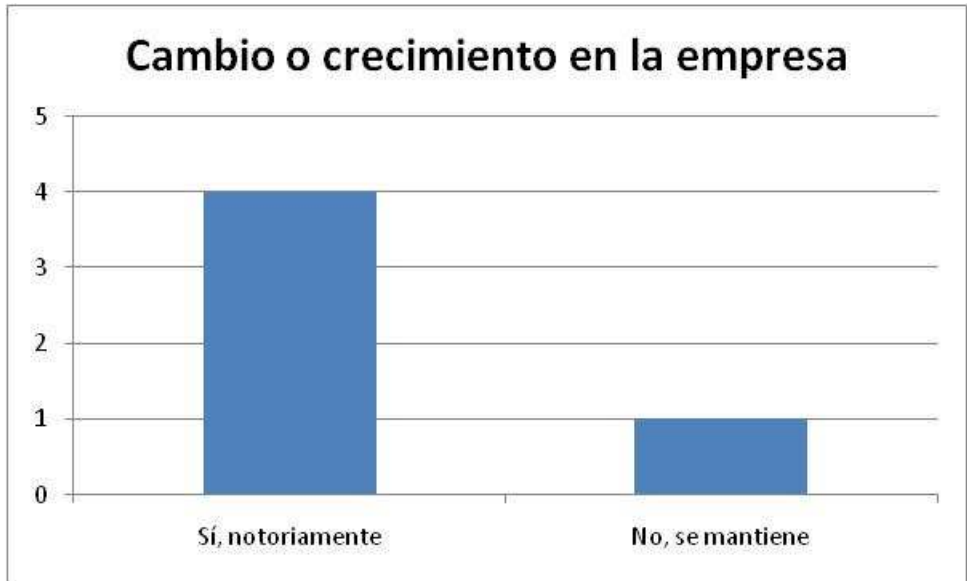


Gráfico 9. Fuente: Elaboración propia

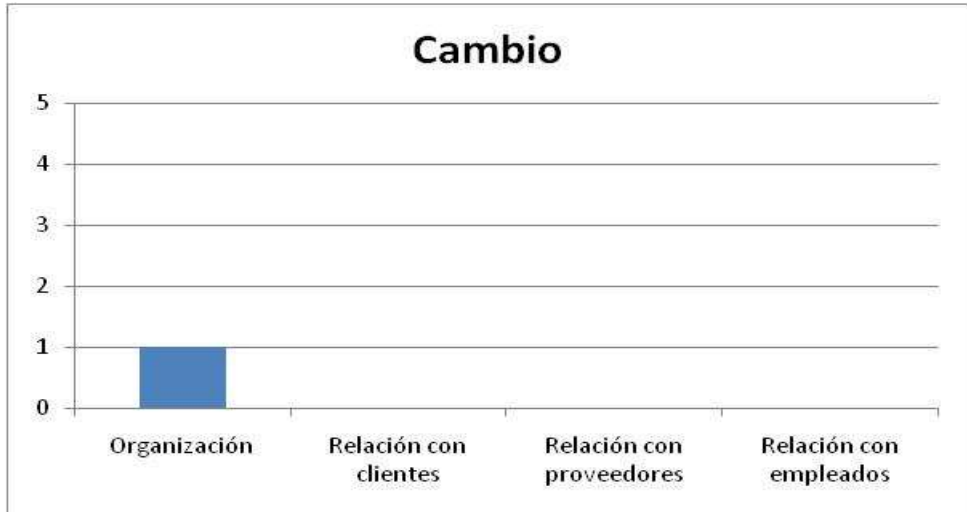


Gráfico 10. Fuente: Elaboración propia

1.4. RESULTADOS POR BLOQUES O INDICES TOTALES

Los resultados de las preguntas del primer bloque serían algo tal que así para los bloques 8 y 9 el mecanismo sería el mismo para todos.

Tabla 21: Bloque correspondiente a las preguntas del índice de RECURSOS HUMANOS

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
P.8.1. Considera que su empresa cuenta con los recursos humanos necesarios para operar	0	0	0	1	4
P.8.2. Se priman más los costes de la mano de obra que las necesidades que surjan para operar en cada sección para así ajustarse a los planes presupuestarios diseñados y no crear desviaciones	0	1	3	0	1
P.8.3. Se canalizan adecuadamente los recursos disponibles a cada área en función de sus necesidades	0	0	0	3	2
P.8.4. El nivel de adaptación de los empleados es el adecuado a sus funciones	0	0	0	3	2
P.8.5. Se realizan continuamente cursos de formación para llegar a desarrollar plenamente las capacidades profesionales de los empleados en sus puestos de trabajo.	0	0	1	1	3
P.8.6. Se realizan rotaciones en los puestos de trabajo.	0	1	0	2	2
P.8.7. Los trabajos que realizan los trabajadores son todos trabajos especializados.	0	2	2	0	1
P.8.8. La diferenciación y especialización de las actividades en su empresa es muy formal basada en la estructura.	0	1	1	2	1
P.8.9. Hay una correcta subdivisión de esfuerzos que se consigue a través de la	0	0	0	5	0

especialización de los trabajadores en cada puesto de trabajo.					
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Bloque correspondiente a las preguntas correspondientes al índice de Entorno

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
P.9.1. Los procesos que se llevan a cabo son adecuados a los cambios continuos que se producen en el entorno.	0	0	0	4	1
P.9.2. Es necesario redefinir los procesos continuamente ante cambios en el entorno	0	0	1	1	3
P.9.3. Los objetivos van evolucionando y cambiando en el tiempo en función de las nuevas necesidades que van surgiendo	0	0	0	1	4
	Crecimiento en número de personas		Creciente en número de niveles		
P.9.4. La expansión que ha ido sufriendo su empresa tras su comienzo han supuesto	4		1		
	Cerrada		Abierta		
P.9.5 ¿Cuál es la apertura a las influencias que sufre su empresa del entorno o medio que le rodea?	1		4		

Fuente: Elaboración propia

1.5. ANOVA Y CHI CUADRADO

Por otro lado respecto a Anova y el Chi Cuadrado se plantea la lógica que se ha seguido.

El ANOVA permite comparar las diferencias de medias de una variable cuantitativa (en nuestro caso los índices calculados) entre varios grupos. Los grupos que voy a construir van a estar diferenciados por las variables Tamaño, Antigüedad y Número de fases. Voy a calcular las medias de los índices para cada grupo .

Al tener tan pocos datos si calcula estadístico F de la ANOVA no va a ser significativo por lo tanto quizás sea mejor analizar los gráficos y la tabla (Morales 2011) .

Como Anova se basa en la comparación de medias entre grupos, variabilidad total, variabilidad intra y entre grupos. Si tenemos, como por ejemplo en el caso de la antigüedad cuatro grupos y tan sólo uno o dos casos por grupo, no tiene demasiado sentido calcular las medias y varianzas (habiendo un único caso la varianza es cero).

Se calculan las medias de los índices por antigüedad.

Tabla 23. Medias de todos los índices por antigüedad.

	RR.HH	Entorno	Organización	Tecnología e Innovación	Planificación	Toma Decisiones	Motivación
<5	69,44%	80,00%	52,17%	68,75%	89,06%	67,50%	76,25%
6-15	58,33%	80,00%	63,04%	56,25%	81,25%	72,50%	70,00%
16-							
25	66,67%	100,00%	78,26%	87,50%	93,75%	80,00%	77,50%
>25	58,33%	86,67%	56,52%	37,50%	65,63%	67,50%	67,50%

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver de la lectura de esta tabla, las empresas con menos de 5 años de antigüedad serían las que mejores resultados obtendrían en cuanto a los aspectos relacionados en Recursos Humanos.

Por otro lado para el resto de módulos es decir, respecto a el entorno (índice 9), organización (índice 10), Tecnología e Innovación (índice 11) , planificación (índice 12), toma de decisiones (índice 13) y motivación (índice 14) serían las empresas con una antigüedad entre 16 y 25 años las que se encontrarían mejor posicionadas.

Aquí tenemos los gráficos de los índices de RRHH y Entorno como ejemplo.

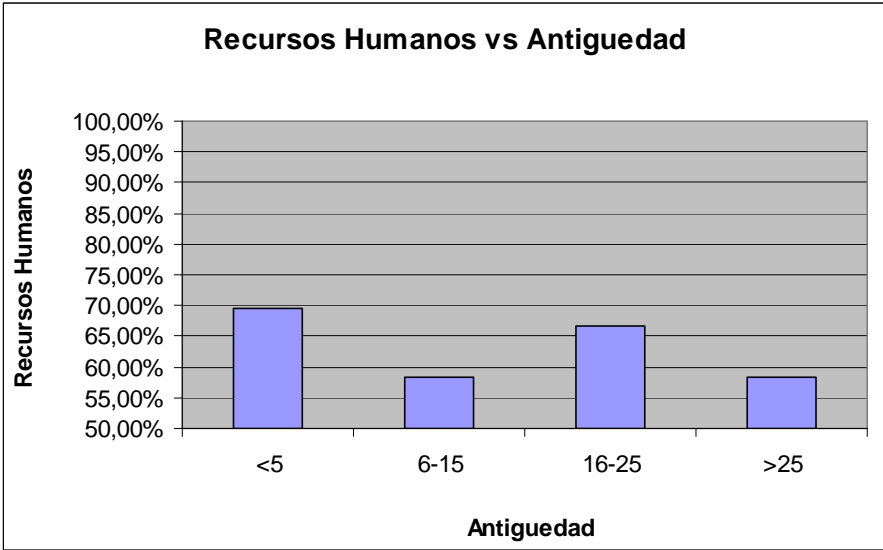


Gráfico 11. Fuente: Elaboración propia

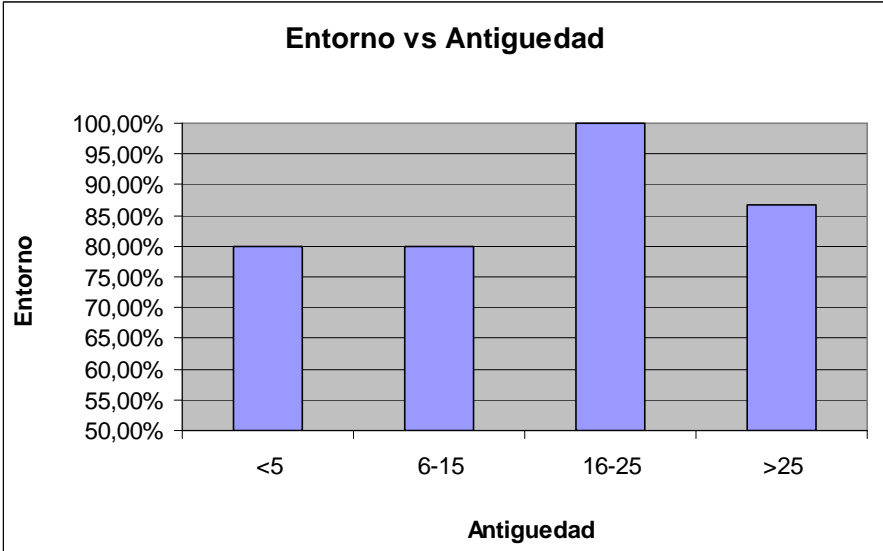


Gráfico 12. Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la empresa con entre 16 y 25 años de antigüedad es la que mejor comportamiento tiene.

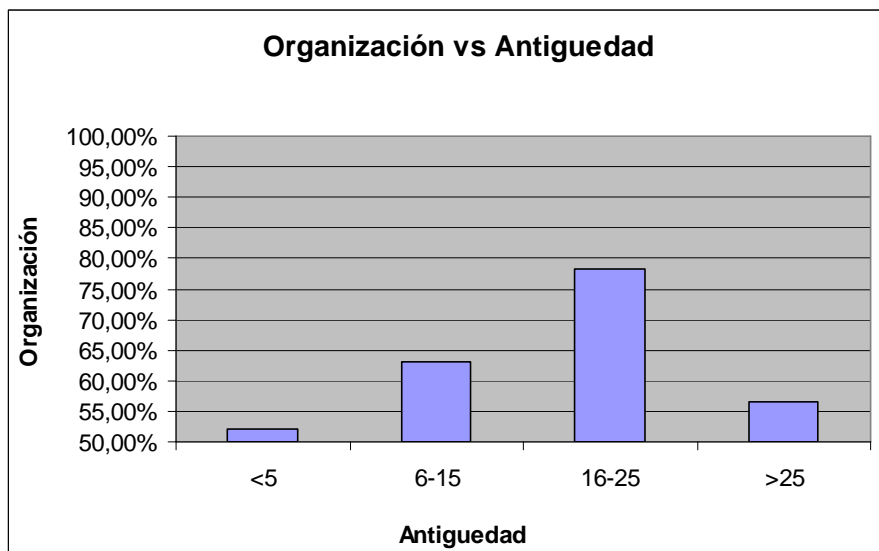


Gráfico 13. Fuente: Elaboración propia

El mejor comportamiento es el de las empresas entre 16 y 25 años de antigüedad

- Ahora elaboramos otra tabla con los índices respecto al número de procesos que llevan a cabo estas empresas:

Tabla 24: Índices respecto al número de procesos que se llevan en las empresas.

	RR.HH	Entorno	Organización	Tecnología e Innovación	Planificación	Toma Decisiones	Motivación	
1	66,67%	100,00%	78,26%	87,50%	93,75%	80,00%	77,50%	80,89%
2-5	58,33%	73,33%	52,17%	62,50%	78,13%	67,50%	72,50%	65,33%
6-10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
>10	65,74%	84,44%	57,25%	56,25%	82,29%	69,17%	72,50%	68,74%

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la tabla 24, no hay ninguna empresa que tenga un número de proceso entre 6 y 10. No obstante serían las empresas con menor número de procesos, concretamente con un único proceso las que obtendrían mejores resultados en todos los índices.

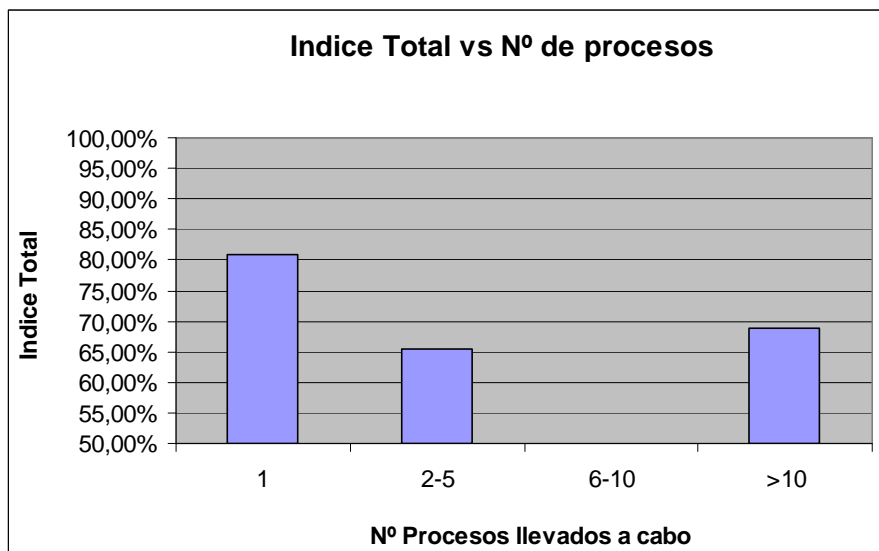


Gráfico 14. Fuente: Elaboración propia

- Y por último se adjunta la tabla 25 comparando los índices respecto al tamaño de la empresa en número de trabajadores.

Tabla 25: Índices respecto al tamaño de la empresa en número de trabajadores

	RR.HH	Entorno	Organización	Tecnología e Innovación	Planificación	Toma Decisiones	Motivación	
10-150	58,33%	83,33%	59,78%	46,88%	73,44%	70,00%	68,75%	65,56%
151-300	66,67%	100,00%	78,26%	87,50%	93,75%	80,00%	77,50%	80,89%
301-600	58,33%	73,33%	52,17%	62,50%	78,13%	67,50%	72,50%	65,33%
>601	80,56%	86,67%	52,17%	75,00%	100,00%	67,50%	80,00%	75,11%

Fuente: Elaboración propia

Aquí como podemos observar respecto al tamaño de la empresa, medido por número de trabajadores, serán las empresas con un número de trabajadores entre 151 y 300 las que tendrán mejor posición respecto a mayor número de índices, concretamente respecto al entorno, la organización, tecnología e innovación, planificación y toma de decisiones. Por el contrario serán las empresas más grandes, con más de 601 trabajadores las que mejores resultados obtienen respecto a Recursos Humanos y Motivación.

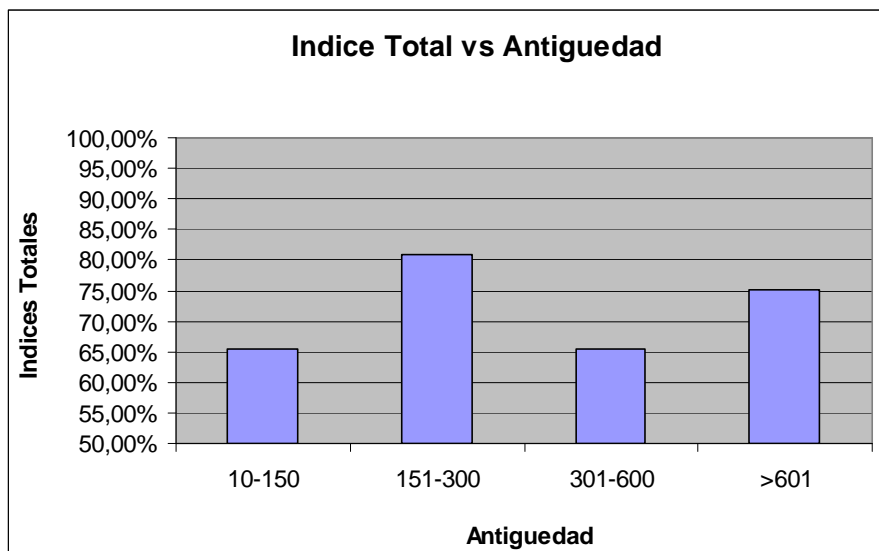


Gráfico 15. Fuente: Elaboración propia

1.6. TABLAS DE CONTINGENCIA

Esto es un ejemplo de tabla de contingencia en el que estoy comparando los resultados de la pregunta 8.1 (relativa a si las empresas cuentan con los recursos humanos necesarios para operar) con la antigüedad.

Tabla 26. Tabla de contingencia entre recursos humanos y antigüedad

¿Cuenta su empresa con los recursos humanos necesarios para operar?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo o indiferente	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
<5 años	0	0	0	0	0	0
6-15	0	0	0	0	1	1
16-25	0	0	0	1	0	1
>25	0	0	0	0	3	3
	0	0	0	1	4	5

Fuente: Elaboración propia

Queríamos aplicar un test de Chi cuadrado para comprobar si ambas variables son o no independientes.

Antes de aplicar el test Chi-cuadrado debemos comprobar que se verifican las siguientes condiciones:

1. Ninguna frecuencia esperada es menor que 1

2. Al menos el 80% de las frecuencias esperadas son mayores que 5.

Si estas condiciones no se cumplen, no se puede aplicar el test. En tales casos debemos agrupar las modalidades o aumentar el tamaño muestral con el objetivo de que se cumplan las condiciones de validez del test. (Morales 2008)

En este caso en concreto podemos calcular el valor de la Chi que es 5. El valor crítico (para una Chi de 15 grados) es de 24,9958. Por lo tanto aceptaríamos independencia, es decir no existe relación entre la antigüedad y el que la empresa cuente con los recursos necesarios para operar.

REFERENCIA BIBLIOGRAFIA

Morales Vallejo, P (2008). Estadística Aplicada a las Ciencias Sociales. Universidad Pontificia Comillas. Publicado en www.upcomillas.es/personal/peter/estadisticabasica/JiCuadrado.pdf